Chambre régionale des comptes
Auvergne, Rhône-Alpes

Lyon, le 6 juillet 2015

La présidente

N° D152325

Recommandée avec A.R.

Réf. : ma lettre n° D151673 du 27 mai 2015

Madame la Présidente,

Par lettre citée en référence, je vous ai communiqué le rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes concernant la gestion de l'association « Les Nouvelles Subsistances » au cours des exercices 2008 à 2013. Celui-ci a également été communiqué aux ordonnateurs de la région Rhône-Alpes et de la ville de Lyon ainsi que, pour ce qui le concerne, à votre prédécesseur.

À l'issue du délai d'un mois fixé par l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, je vous notifie à nouveau ce rapport, accompagné de la réponse écrite parvenue à la chambre dans ce délai.

J'appelle votre attention sur le fait que je notifie par ailleurs à nouveau le rapport d'observations de la chambre auquel doit être jointe la réponse écrite, aux ordonnateurs de la région Rhône-Alpes et de la ville de Lyon, qui ont l'obligation de le communiquer à leurs assemblées délibérantes dès leur plus proche réunion. En application de l'article R. 241-18 du code des juridictions financières, ce rapport deviendra dès lors communicable à votre conseil d'administration ou à toute personne qui en ferait la demande.

En application de l'article R. 241-23 du code des juridictions financières, une copie du rapport d'observations est, en outre, communiquée au préfet et au directeur régional des finances publiques de Rhône-Alpes.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de ma considération la plus distinguée.

Catherine de Kersauson

Madame Nicole GAUTIER
Présidente de l'association
« Les Nouvelles Subsistances »
Les Nouvelles Subsistances
8 bis, quai Saint Vincent
69001 LYON

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA REPONSE

Association Les Nouvelles Subsistances (Rhône)

Exercices 2008 à 2013

Observations définitives
délibérées le 16 avril 2015

SOMMAIRE

1- PRESENTATION DE L'ASSOCIATION LES NOUVELLES SUBSISTANCES....6
2- L'ACTIVITE DE L'ASSOCIATION....7
2.1- Des conditions d'accueil favorables mais des choix peu transparents....8
2.1.1- L'articulation entre contrats de coproduction et de résidence et contrats de cession8
2.1.2- Le processus de sélection des compagnies....9
2.1.3- Le bilan des résidences de coproduction sur la période....10
2.1.4- L'abandon des droits de coproduction sur les spectacles créés....12
2.2- Une activité de médiation diversifiée....12
2.3- Des liens étroits avec la Villa Gillet....12
2.4- Une fréquentation et un public à mieux connaître....13
2.4.1- Les statistiques de fréquentation....13
2.4.2- La connaissance du public....15
2.4.3- Le coût par spectateur....15
2.5- Conclusion sur l'activité de l'association....16
3- LA GOUVERNANCE....16
3.1- Un objet associatif imprécis....17
3.2- Des membres peu nombreux....17
3.3- Des organes associatifs peu présents et décisionnaires....18
3.3.1- L'assemblée générale....18
3.3.2- Le conseil d'administration....18
3.3.3- La participation des membres aux organes de décision de l'association....19
3.3.4- Le bureau....19
3.4- Une équipe salariée de direction au rôle déterminant....20
3.4.1- Le rôle du directeur dans la création de l'association....20
3.4.2- Le rôle de l'équipe de direction....21
3.4.3- Le risque de reconnaissance de direction de fait....21
3.5- Conclusion sur la gouvernance....23
4- LES RELATIONS FINANCIERES AVEC LA VILLE DE LYON....23
4.1- Un soutien financier et en nature très important....23
4.2- Un contrôle limité de la ville sur l'utilisation de la subvention....24
5- L'ORGANISATION COMPTABLE ET LA SITUATION FINANCIERE....26
5.1- Une organisation comptable et une fiabilité des comptes à améliorer....26
5.1.1- Le processus comptable....27
5.1.2- Les comptabilités tenues....27
5.1.3- La fiabilité des comptes....28
5.2- Une situation financière dépendante des subventions publiques....28
5.2.1- La formation du résultat....28
5.2.2- La situation bilancielle....31
5.3- Conclusion sur l'organisation comptable et la situation financière....32
6- LES ACHATS DE L'ASSOCIATION....33
7- LE PERSONNEL....33
7.1- L'absence d'application d'une convention collective....33
7.2- Des dépenses de personnel comportant quelques éléments irréguliers....35
7.2.1- Les salariés permanents....35
7.2.2- La prime d'intéressement....35
7.2.3- Des primes exceptionnelles récurrentes....36
7.3- Des déplacements, missions et réceptions insuffisamment encadrés....36
7.4- Conclusion sur la gestion du personnel....37
8- CONCLUSION GENERALE....38

SYNTHESE

La chambre régionale des comptes d'Auvergne, Rhône-Alpes a procédé au contrôle des comptes et à l'examen de la gestion de l'association « Les Nouvelles Subsistances » pour les exercices 2008 à 2013. Ses observations portent sur son activité, sa gouvernance, ses relations avec la ville de Lyon, son organisation comptable et sa situation financière, ainsi que sur la gestion de ses achats et de son personnel.

L'association s'est vue confier en 2003 la gestion du service public culturel des Subsistances, qui était géré en régie directe par la ville de Lyon. La ville a sollicité dès 2002 le directeur de la Villa Gillet, afin qu'il propose un projet pour le site. L'association a été créée pour endosser le projet élaboré par celui-ci et gérer le site, sous sa direction.

L'accueil en résidence de coproduction est l'activité principale de l'association. Elle consiste à accueillir gracieusement des compagnies pendant une certaine période, afin que celles-ci développent leurs projets artistiques en profitant de l'hébergement, des lieux de répétitions, des installations techniques et des compétences des personnels de l'association. Les compagnies bénéficient en outre généralement d'un apport financier afin de mener à bien leurs projets. Leurs spectacles sont ensuite achetés par l'association afin d'être présentés au public. Cette activité a un coût important pour l'association, compris entre 400 k€ et 500 k€ selon les années, sans prise en compte des coûts indirects très élevés. Elle pourrait s'effectuer à moindre frais si l'association imposait des contreparties à ses financements ou se réservait des droits sur les spectacles créés en son sein. Face à des demandes d'accueil en résidence extrêmement nombreuses, le processus de sélection n'est pas transparent et un grand nombre de compagnies bénéficie d'accueils récurrents. Enfin, l'association entretient des liens étroits avec l'association de la Villa Gillet, du fait de la présence d'un même directeur salarié, qui mériteraient d'être clarifiés.

L'association connaît mal son public et affiche un nombre de « spectateurs » très supérieur à la réalité. Le nombre de spectateurs (17 000 pour la saison 2013/2014) est en baisse notable sur la période, en raison d'une moindre activité de diffusion, a contrario des bénéficiaires d'actions culturelles qui progressent largement. Le coût direct d'un spectacle par spectateur est important (16 fois plus élevé que la recette qu'il apporte).

Le passage d'une gestion municipale à une gestion associative émaillée d'irrégularités et dans laquelle les directeurs jouent un rôle prépondérant doit conduire à repenser le mode de gouvernance de la structure.

En effet, les membres de l'association ne se sont jamais acquittés d'une cotisation et sont très peu présents aux assemblées générales et aux conseils d'administration. La majeure partie des compétences relevant de ces organes a été dévolue irrégulièrement à l'équipe de direction salariée, qui dirige en fait l'association, tant dans sa politique générale que sa gestion administrative.

L'association dispose d'un budget de 2,5 M€, composé à 90 % de subventions publiques. Son budget consolidé, avec les subventions en nature, s'élève à 3,7 M€. Les subventions en numéraire et en nature provenant de la seule ville de Lyon s'élèvent à 3,1 M€ en 2013. Malgré l'importance de ce financement, la ville de Lyon exerce un contrôle minimal sur son activité. L'association ne dispose que de très peu de ressources propres (entre 4 et 8 %).

L'association emploie en personnel permanent 16 équivalents temps plein, auxquels s'ajoutent tout au long de l'année des intermittents du spectacle. Elle n'applique pas à son personnel la convention collective du secteur, pourtant obligatoire, et n'a pas encadré les modalités des déplacements et missions du personnel.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, la présidente de l'association s'est engagée à revoir les statuts et à remédier à de nombreuses irrégularités de fonctionnement. Le maire de Lyon s'est engagé pour sa part à renforcer son contrôle. Prenant acte de ces engagements, la chambre recommande une réflexion sur le mode de gestion de cette activité.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1 : réviser les statuts concernant, notamment, l'objet social de l'association, l'organisation de sa gouvernance et des délégations.

Recommandation n° 2 : produire des rapports d'activité plus détaillés sur le fonctionnement de l'association, le soutien aux artistes et les statistiques de fréquentation.

Recommandation n° 3 : mettre en place une procédure transparente de sélection des artistes accueillis en résidence.

Recommandation n° 4 : intégrer, dans la convention pluriannuelle avec la ville de Lyon, une description de la réalité de l'activité de l'association (soutien financier aux artistes), ainsi que des objectifs assortis d'indicateurs de gestion.

Recommandation n° 5 : appliquer au personnel la convention collective du secteur.

La chambre régionale des comptes d'Auvergne, Rhône-Alpes a procédé, dans le cadre de son programme de travail, au contrôle des comptes et à l'examen de la gestion de l'association « Les Nouvelles Subsistances »[1] pour les exercices 2008 à 2013.

Le contrôle a été engagé par lettre en date du 2 septembre 2014, adressée à Mme Nicole Gautier, présidente de l'association. Son prédécesseur sur la période contrôlée, M. Serge Gaubert, a également été informé le 28 octobre 2014.

Les investigations ont porté plus particulièrement sur les points suivants :

- l'activité ;
- la gouvernance ;
- les relations financières avec la ville de Lyon ;
- l'organisation comptable et la situation financière ;
- les procédures d'achat ;
- la gestion du personnel.

L'entretien préalable facultatif prévu par l'article L. 243-2 du code des juridictions financières a eu lieu le 17 novembre 2014 avec Mme Gautier, en présence de M. Guy Walter, directeur, de Mme Cathy Bouvard, directrice déléguée, ainsi que de Mme Raphaëlle Fillon, administratrice.

Lors de sa séance du 1er décembre 2014, la chambre a formulé des observations provisoires qui ont été adressées le 18 décembre à Mme Gautier et à M. Gaubert, ainsi qu'au maire de Lyon et aux personnes nominativement ou explicitement mises en cause.

Après avoir examiné les réponses écrites et procédé aux auditions demandées, la chambre, lors de sa séance du 16 avril 2015, a arrêté les observations définitives reproduites ci-après.

1- PRESENTATION DE L'ASSOCIATION LES NOUVELLES SUBSISTANCES

« Les Nouvelles Subsistances » sont une association régie par la loi du 1er juillet 1901 et déclarée en préfecture le 18 août 2003. Son siège se situe sur les quais de Saône à Lyon, dans d'anciens bâtiments de l'armée, aujourd'hui propriété de la ville de Lyon. Elle occupe 6 400 m² sur les 22 000 m² que comporte le site, qui abrite par ailleurs l'École nationale des Beaux-Arts.

La structure associative a pris la suite d'un service public municipal de la commune de Lyon géré en régie direct, créé par délibération du conseil municipal du 22 mai 2000, et ayant déjà pour objet de soutenir la création contemporaine. Pour la mise en place de ce service, la ville de Lyon a effectué d'importants travaux de réhabilitation du site à partir de 1997, à hauteur de 11,4 M€.

Par délibération du 13 octobre 2003, le conseil municipal de Lyon a approuvé une convention de « mise à disposition des locaux et de missions artistiques » pour trois ans et l'octroi d'une subvention de fonctionnement général à l'association, mettant ainsi fin, de fait, à la régie municipale.

L'association se présente comme un *« laboratoire international de création artistique »*, dédié aux formes les plus contemporaines du spectacle vivant (danse, cirque, théâtre, musique, etc.). L'objet de la structure est d'offrir à titre gratuit un lieu de résidence à des compagnies

[1] Par commodité, la structure pourra être nommée « les Subsistances » dans le corps du rapport.

ou groupes d'artistes afin que ceux-ci puissent développer et mener à bien leurs productions artistiques en s'appuyant sur les installations et le personnel technique et administratif mis à leur disposition. L'association leur offre en outre un soutien financier plus ou moins important. Cette période de création, hors de toute contrainte temporelle et de rentabilité, est généralement suivie d'une période de présentation au public.

L'association est dirigée par un directeur, par ailleurs directeur de la Villa Gillet, et une directrice déléguée.

L'association bénéficie d'un soutien important de la ville de Lyon, qui lui octroie une subvention de 3,1 M€ (1,83 M€ en numéraire et 1,26 M€ en nature). Dans une moindre mesure, la région Rhône-Alpes et l'État concourent également à son financement. Plus de 90 % des ressources de l'association proviennent de fonds publics.

2- L'ACTIVITE DE L'ASSOCIATION

L'association exerce avant tout une activité de résidence envers des compagnies ou artistes. Cette activité est régie par la circulaire du ministre de la culture du 13 janvier 2006 relative au soutien à des artistes et à des équipes artistiques dans le cadre de résidences. Les compagnies en résidence peuvent entreprendre, sur des temps longs, un travail de recherche et de création tout en bénéficiant du soutien matériel et, le plus souvent financier, de l'association.

Les Subsistances sont également un lieu de diffusion. Les artistes en résidence sont systématiquement invités à présenter leur travail de création au public par une ou plusieurs représentations. Tous les spectacles accueillis ne sont cependant pas systématiquement créés en résidence aux Subsistances. Il arrive que l'association commande des créations à des compagnies à l'occasion d'évènements particuliers dans la saison culturelle de l'établissement. Durant la saison 2012-2013, ce sont 10 spectacles qui ont ainsi été achetés.

Les diffusions des spectacles, en résidence ou non, peuvent avoir lieu dans le cadre de la programmation de l'établissement tout au long de l'année ou à l'occasion de festivals qu'il organise et qui regroupent, sur un temps court, un ensemble de spectacles. Les Subsistances organisent en particulier un week-end de « création » par an attirant plusieurs milliers de spectateurs à lui seul (6 788 en 2012, 6 203 en 2013). L'association participe en outre à la mise en œuvre de festivals créés par d'autres structures, en particulier la Villa Gillet.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
Compagnies bénéficiant d'une résidence[2]	**41**	**38**	**61**	**38**	**39**	**42**	
Provenance des compagnies en résidence							*en %*
Rhône-Alpes	*17*	*13*	*21*	*15*	*12*	*16*	36,3%
France	*13*	*15*	*26*	*12*	*18*	*16*	38,6%
Internationale	*11*	*10*	*14*	*11*	*9*	*10*	25,1%
Discipline des compagnies en résidence							
Danse	*10*	*7*	*8*	*10*	*11*	*10*	21,6%
Cirque	*10*	*7*	*13*	*6*	*7*	*8*	19,7%
Théâtre	*18*	*19*	*23*	*18*	*12*	*10*	38,6%
Performance	*3*	*1*	*9*	*4*	*5*	*4*	10,0%
Autres	*0*	*4*	*8*	*0*	*4*	*10*	10,0%
Prêts de salles à des compagnies	**12**	**8**	**12**	**6**	**6**	**13**	
Spectacles diffusés sans résidence	**10**	**8**	**12**	**6**	**6**	**13**	
Total des compagnies accueillies	**63**	**58**	**83**	**50**	**51**	**61**	

(Source : association en réponse au rapport d'observations provisoires)

[2] Coproduction, production déléguée et résidence sans apport financier.

2.1- Des conditions d'accueil favorables mais des choix peu transparents

L'objet principal des Subsistances est de proposer un lieu de résidence à des compagnies ou groupes d'artistes (14 chambres, 3 studios et une cuisine collective) afin que ceux-ci puissent développer et mener à bien leurs productions artistiques en s'appuyant sur les installations (3 salles de spectacles, 3 espaces de travail et 1 espace d'exposition) et le personnel technique et administratif à leur disposition.

Cet accueil en résidence, à titre gratuit, est assorti d'un apport financier et d'un accompagnement technique, aboutissant la plupart du temps à la création d'un spectacle qui sera ensuite présenté au public.

La résidence s'articule autour de deux contrats :

- un contrat de coproduction et de résidence, qui précise les conditions de l'accueil et de l'apport financier et technique ;
- un contrat de cession de spectacle, par lequel les Subsistances achètent à la compagnie résidente le spectacle qu'elle vient de créer.

Dans le cas particulier où la compagnie n'a pas de personnalité morale, les Subsistances concluent un contrat de production déléguée. Les artistes sont alors directement rémunérés par les Subsistances durant la période de création.

L'association propose aussi des résidences simples, sans apport financier, mais de façon plus marginale, ainsi que des prêts de salles (12 compagnies en 2013-2014).

2.1.1- L'articulation entre contrats de coproduction et de résidence et contrats de cession

Les contrats de coproduction et de résidence, et leurs annexes relatives aux conditions de résidence, ont pour objet de définir les modalités pratiques et financières de l'accueil et les obligations réciproques. Ils précisent l'objet de la résidence (c'est-à-dire la création envisagée), la date prévue de la représentation, le nombre de logements mis à disposition à titre gratuit, les salles de travail mises à disposition et le détail des apports financiers ou en nature des Subsistances. Ils prévoient également la participation des compagnies à d'éventuelles actions de médiation culturelle. Lorsqu'une participation aux ateliers de pratique payants destinés au public[3] est prévue, elle est mentionnée au contrat et est, dans ce cas, rémunérée.

Les apports financiers de coproduction visent à couvrir une partie des frais engagés par la compagnie lors de la création (en termes de matériels et de rémunérations). Ils sont négociés en amont de la signature en fonction du budget prévisionnel de la création. A ces apports financiers s'ajoute un chiffrage des apports en nature et en industrie fournis par les Subsistances à la création, constitués par la mise à disposition à titre gratuit des lieux et de l'équipe technique. Ils sont évalués selon une grille forfaitaire, ce qui constitue une bonne pratique.

[3] Ce que l'association nomme des « workshop ».

Mise à disposition	Valorisation		Valorisation
Directeur technique	283,60 € / jour	Boulangerie	2000 € / semaine
Régisseur général	230,43 € / jour	Plateau 2 et 4	1500 € / semaine
Régisseurs plateau, lumière et son/vidéo	172,03 € / jour	Verrière	5000 € / semaine
Technicien	170 € / jour	Réfectoire	1500 € / semaine
Hangar	4000 € / semaine	Atelier	500 € / semaine
½ hangar	2000 € / semaine	Hébergement	50 € / nuitée

Les contrats de coproduction et de résidence prévoient la conclusion d'un contrat de cession de spectacle, avec les dates de représentations aux Subsistances et le montant de l'achat.

Les contrats de cession conclus ensuite précisent à nouveau les dates, le prix d'achat par les Subsistances et les obligations réciproques de « l'organisateur » (les Subsistances) et du « producteur ». L'organisateur met gracieusement à disposition son équipe technique pour le bon déroulement du spectacle. Les recettes du spectacle reviennent aux Subsistances.

Une telle articulation entre contrats de coproduction et de résidence et contrats de cession appelle plusieurs observations.

La conclusion d'un contrat de coproduction et de résidence puis d'un contrat de cession revient, pour l'association, à participer à la création pour des montants importants, pour ensuite acheter le spectacle dont elle a permis la production. Le coproducteur ne bénéficie ainsi d'aucune contrepartie à ses apports financiers et en nature. De même, lorsqu'une participation aux ateliers par les artistes accueillis gratuitement est prévue, elle est rémunérée (65 € de l'heure). De plus, en tant que coproducteur, les Subsistances ne prévoient au contrat aucun droit financier sur la création, en cas de tournée de celle-ci[4]. Au contraire, certains contrats l'excluent expressément. Autrement dit, la réussite et l'exploitation d'un spectacle créé aux Subsistances n'entrainent aucune retombée financière pour l'association. Pourtant, un partage des droits sur la coproduction est juridiquement envisageable (« droit de suite »)[5].

Si ces éléments restent à l'appréciation de l'association, ils se caractérisent néanmoins par une absence de logique économique, alors que le modèle de la résidence pourrait s'effectuer à moindre frais pour la structure. La ville de Lyon aurait dû en outre avoir à connaître de ces modalités favorables, ce qui n'a pas été le cas.

Dans sa réponse au rapport d'observations provisoires de la chambre, la présidente de l'association a indiqué que la mise en place d'un droit de suite serait lourde et que, les artistes accueillis étant en majorité émergents, les risques de perte seraient globalement équivalents aux chances de bénéfices. Elle a cependant indiqué que le conseil d'administration de l'association a décidé de faire un essai de mise en place d'une société en participation pour un projet, qui permettrait l'exercice de ce droit de suite.

2.1.2- Le processus de sélection des compagnies

Au regard de la gratuité de l'accueil et des apports financiers et en nature importants apportés par les Subsistances, obtenir une résidence constitue un atout non négligeable pour une compagnie, émergente ou non.

[4] Seul un droit est prévu en cas d'enregistrement à des fins d'exploitation commerciale. Il n'a jamais été actionné.
[5] Instruction n° 3A-2-05 relative à la taxe sur la valeur ajoutée et aux participations financières versées dans le cadre de contrats de coproduction de spectacles vivants et contrats de coréalisation de spectacles vivants, parue au bulletin officiel des impôts n° 23 du 3 février 2005.

En conséquence, de très nombreuses demandes de résidence (2 000 environ) sont formulées auprès des Subsistances.

La présidente de l'association, en réponse au rapport d'observations provisoires de la chambre, indique que la sélection des dossiers *« est le résultat d'un travail permanent auquel se consacrent, en premier lieu, le directeur et la directrice déléguée, mais auquel participent aussi tous les membres du conseil d'administration en fonction de leur compétence, des informations dont ils sont détenteurs sur tel ou tel secteur du spectacle vivant, des échanges qu'ils ont avec d'autres personnalités du monde des arts et de la culture ».*

La chambre relève que cette procédure qui n'est assortie d'aucun formalisme, manque de transparence. Les conditions de candidature ne sont précisées dans aucun document, de même que les conditions de sélection. Il est simplement indiqué sur le site internet de la structure que :

« Les résidences aux Subsistances s'adressent uniquement aux artistes professionnels d'art vivant (théâtre, danse, cirque, performance). Elles partent d'un désir partagé de tenter une aventure. La direction artistique des Subsistances choisit les projets selon une ligne artistique précise. Il n'y a pas de dossier de candidature. Les artistes intéressés par une résidence peuvent adresser des informations à la direction des Subsistances : À l'attention des directeurs Guy Walter et Cathy Bouvard ».

La « ligne artistique précise » n'est explicitée dans aucun document à l'usage du public ou des artistes, alors même qu'il s'agit du critère principal de sélection des candidatures de résidence. Le conseil d'administration de l'association n'a jamais été amené à se prononcer sur ce sujet.

Le processus de sélection en lui-même n'est pas plus encadré. Les dossiers sont examinés principalement par le directeur et la directrice déléguée, sans que leur décision ne fasse l'objet de compte-rendu ou d'une motivation. Il ne ressort pas des comptes rendus du conseil d'administration que celui-ci validerait la sélection.

Eu égard aux montants en jeu et au financement très majoritairement public de la structure, un meilleur encadrement des candidatures et un processus de sélection plus transparent devraient être mis en place. Un dossier de candidature, demandant des éléments précis (CV du demandeur, lettre de motivation, présentation de la création, des créations antérieures, de l'équipe, du budget prévisionnel, etc.), pourrait ainsi être exigé. L'existence d'un tel dossier permettrait de s'assurer que les artistes accueillis ont effectivement fait acte de candidature et soumettrait tous les candidats à un même niveau d'exigence. Les critères artistiques de sélection, et notamment la « ligne artistique », pourraient être déclinés et validés par le conseil d'administration.

Pour plus de transparence, une commission de sélection pourrait être mise en place, intégrant ou non des partenaires extérieurs, afin d'analyser les candidatures formellement déposées.

2.1.3- Le bilan des résidences de coproduction sur la période

Les Subsistances accueillent une quarantaine de compagnies en résidence de coproduction par an, dont une trentaine sur la base d'un contrat de coproduction et de résidence et une dizaine en production déléguée.

Dans le cadre des contrats de coproduction et de résidence, la moyenne de l'apport en numéraire qui leur est alloué pour mener à bien leurs créations est de 8 024 euros, tandis

que la moyenne d'achat des spectacles par les Subsistances est ensuite de 8 743 euros. Ces deux moyennes cachent des disparités importantes, certaines résidences et certains achats pouvant mobiliser des dizaines de milliers d'euros (jusqu'à 50 k€). Le coût annuel moyen de l'activité de résidence pour les Subsistances s'élève à 461 k€, auxquels il faut évidemment ajouter le coût des apports en nature, qui ne fait pas l'objet d'une consolidation.

	2008	2009	2010[6]	2011	2012	2013
Nombre de contrats de coproduction et de résidence	26	27	32	31	33	24
Moyenne apport en numéraire	*6 969 €*	*9 162 €*	*9 641 €*	*7 370 €*	*7 021 €*	*8 631 €*
Moyenne achat après résidence	*5 166 €*	*7 098 €*	*7 826 €*	*11 736 €*	*11 193 €*	*9 439 €*
Nombre de productions déléguées	12	7	14	5	9	16
Nombre total de résidences de coproduction	38	34	46	36	42	40
Coût direct total des résidences de coproduction[7]	403 k€	449 k€	583 k€	426 k€	473 k€	430 k€

(Source : liste annuelle des artistes accueillis fournie par l'association)

La provenance des compagnies est relativement équilibrée tout au long de la période. Une place est faite aux compagnies internationales à hauteur d'un quart, ce qui correspond à la vocation internationale de la structure telle qu'indiquée dans la convention-cadre avec la ville de Lyon. Près de 36 % des résidences concernent des compagnies régionales et 39 % des compagnies nationales.

Les 3 disciplines principalement accueillies sont le théâtre (39 %), la danse (21,5 %) et le cirque (20 %), auxquelles s'ajoutent des « performances » (10 %) et quelques créations d'autres types très minoritaires (musique, audiovisuel, lecture, exposition…) pour 10 %.

Si les Subsistances affichent une répartition équilibrée des résidences quant à la provenance des compagnies et aux disciplines, le renouvellement des artistes est relativement faible.

Ainsi, 49 % des résidences de la période ont été attribuées à des compagnies accueillies plusieurs fois. 20 % des compagnies bénéficient d'un peu moins de la moitié des résidences. Certaines d'entre-elles ont bénéficié de 4 ou 5 résidences sur ces six années.

Cette récurrence est assumée par l'association, pour qui certains artistes ont besoin d'être suivis sur le long terme. La présidente, en réponse au rapport d'observations provisoires de la chambre, rappelle la circulaire du 13 janvier 2006 du ministre de la culture, qui indique qu'une résidence peut durer quelques semaines, quelques mois, ou être reconductible sur plusieurs années en matière de spectacle vivant. Cependant, la chambre relève qu'aux Subsistances il ne s'agit pas, contrairement à l'objet de la circulaire, de résidences sur un même projet qui se prolongeraient sur plusieurs saisons, mais de multiples résidences successives accordées aux mêmes artistes sur des projets différents.

Au regard de l'intérêt artistique et financier pour les compagnies d'obtenir une résidence aux Subsistances, du nombre de demandes non satisfaites et du financement quasi exclusivement public de l'activité, l'association devrait veiller à une ouverture de la structure à un maximum de compagnies possibles, dès lors qu'elles remplissent les conditions d'accueil. La vocation de l'association devrait à ce titre être clairement précisée et approuvée par les instances dirigeantes.

[6] Le nombre d'accueil en résidence 2010 diffère d'une quinzaine de compagnies avec les données transmises par la présidente de l'association en réponse au rapport d'observations provisoires de la chambre. Cette différence provient principalement de la tenue du festival « From Siberia with love ». En effet, les éléments transmis par l'association ne comprennent aucune donnée pour ce festival et le rapport d'activité de la saison ne permet pas de savoir quelles ont été les modalités du soutien.

[7] Coût du contrat de coproduction et de résidence + coût de l'achat après résidence + coût salarial des productions déléguées. Hors coûts indirects.

Enfin, si l'association déclare s'intéresser au devenir des compagnies qu'elle a accueillies, elle ne dispose pas d'une véritable évaluation des retombées de son activité d'accueil envers les artistes, en particulier concernant la suite de leur parcours. Une telle évaluation constituerait un élément objectif d'appréciation de l'activité de l'association et de transparence à l'égard des financeurs. À ce propos, la circulaire précitée dispose que *« le terme de l'opération [de résidence] doit prévoir un bilan chiffré, qualitatif et financier dont l'élaboration est indispensable au renouvellement éventuel de l'opération »* La chambre recommande à l'association d'effectuer ce bilan.

2.1.4- L'abandon des droits de coproduction sur les spectacles créés

L'article L. 1611-4 du code général des collectivités territoriales interdit que les associations bénéficiant de subventions publiques reversent tout ou partie de celles-ci à d'autres personnes morales de droit privé, afin de garantir un contrôle sur leur utilisation. La loi prévoit cependant une exception lorsque le principe du reversement est inscrit dans la convention de subventionnement.

L'association, outre les apports financiers qu'elle octroie aux compagnies accueillies en résidence, abandonne ses droits de coproducteur sur les spectacles créés. Cet abandon de droit peut s'analyser comme une subvention.

La précédente convention de « mise à disposition des locaux et de missions artistiques », conclue en novembre 2003 entre la ville de Lyon et l'association et courant jusqu'au 31 décembre 2009 stipulait expressément que *« l'association s'interdit de reverser à quiconque tout ou partie des subventions versées par la ville ».*

La convention actuelle liant l'association et la ville de Lyon ne prévoit pas non plus la possibilité de subventionner d'autres tiers : la pratique des Subsistances apparaît donc irrégulière.

Une modification de la convention en cours pourrait être engagée afin de rendre la pratique de l'association régulière et transparente vis-à-vis du principal financeur, la ville de Lyon.

La présidente de l'association, ainsi que le maire de Lyon, en réponse au rapport d'observations provisoires de la chambre, se sont engagés à procéder aux modifications nécessaires.

2.2- Une activité de médiation diversifiée

L'association développe une activité de médiation avec les publics, la plupart du temps en lien avec les compagnies accueillies en résidence. Ces opérations de médiation peuvent prendre la forme de rencontres avec le public à l'issue des spectacles, de présentation d'une étape de travail de création, de répétitions publiques, d'ateliers de pratique artistique. Des visites récréatives pour découvrir le site sont également organisées. Des ateliers spécifiques sont proposés pour des publics en situation de handicap, en difficulté sociale et le jeune public. Les Subsistances accueillent également de nombreux établissements d'enseignement dans le cadre d'ateliers d'initiation.

2.3- Des liens étroits avec la Villa Gillet

La Villa Gillet, structure sous statut associatif, dont le directeur salarié est également M. Guy Walter, est un espace lyonnais d'échanges et de rencontres autour de toutes les formes de culture (littérature, sciences humaines, politiques et sociales, philosophie, histoire). Elle a pour vocation d'organiser principalement des conférences ou débats sur la littérature et sur des thèmes très variés. À côté de sa programmation annuelle, l'association de la Villa Gillet

organise trois grands festivals de courte durée mobilisant des financements très importants : les Assises internationales du roman (depuis 2007), le festival Mode d'emploi (depuis 2012) et le programme Walls and Bridges à New York (2011, 2012 et 2013). Les Subsistances sont impliquées dans chacun de ces trois festivals.

Les Assises internationales du roman (AIR), rencontres littéraires, se déroulent chaque année dans l'enceinte des Subsistances et attirent plus de 8 000 visiteurs. Pour cette manifestation, l'association met à disposition les locaux (esplanade, verrière, salles de production et de diffusion, accueil billetterie, hébergements), des moyens humains (équipe d'accueil et de billetterie, direction technique, équipe logistique) et des moyens matériels. Les recettes de billetterie (tarification de 5 €) reviennent à la Villa Gillet et les Subsistances ne bénéficient d'aucune contrepartie financière pour ses mises à disposition, à l'exception du remboursement des hébergements. Elle ne bénéficie pas non plus de subvention à ce titre, contrairement à la Villa Gillet (environ 300 k€).

L'association participe aussi au festival Mode d'emploi, cycle de conférences en sciences sociales organisé par la Villa Gillet, en accueillant des conférences et tables rondes et en diffusant des spectacles à cette occasion. La tenue de ces spectacles aux Subsistances est présentée au sein des programmes annuels du festival comme un de ses trois volets principaux (volet dénommé « le live »). Si la diffusion de ces spectacles apporte des recettes aux Subsistances (sans commune mesure avec les dépenses engagées), seule la Villa Gillet bénéficie de l'ensemble des subventions publiques dédiées au festival (1 M€).

Enfin, l'association prend part à la tenue du programme Walls and Bridges à New York. Plusieurs compagnies accueillies en résidence aux Subsistances ont, en effet, été invitées à se produire aux États-Unis dans ce cadre. Le coût de leur déplacement et de leurs prestations ont été pris en charge par la Villa Gillet. Cependant, l'association des Subsistances a pris en charge des déplacements de son directeur et de sa directrice déléguée à New York.

Ces liens sont facilités par la présence d'un même directeur au sein des deux associations. Si la coopération des deux structures peut leur apporter des bénéfices réciproques, les modalités de cette coopération rendent peu lisible le domaine d'intervention de chacune et ne sont pas équilibrées sur le plan financier puisque seule la Villa Gillet bénéficie des subventions allouées au titre des manifestations et que l'association des Subsistances ne se fait pas rembourser la plupart de ses coûts. Elle est aussi à l'origine d'un double décompte des spectateurs par l'une et l'autre des structures.

2.4- Une fréquentation et un public à mieux connaître

2.4.1- Les statistiques de fréquentation

La fréquentation des Subsistances se décompose en spectateurs proprement dit (17 000 pour la saison 2013/2014), dont une part importante sur manifestations gratuites (8 000 sur 2013/2014), en bénéficiaires d'actions de relations publiques et médiations culturelles (13 000 pour la saison 2013/2014, dont 4 700 pour les journées du patrimoine) et en visiteurs dans le cadre de partenariats avec d'autres institutions culturelles (8 900 pour la saison 2013/2014, concernant quasi-exclusivement les Assises internationales du roman avec la Villa Gillet).

Fréquentation	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14
A - Spectateurs	**22 801**	**33 381**	**20 956**	**14 730**	**18 984**	**17 010**
dont payants	*12 441*	*9 228*	*10 787*	*9 838*	*11134*	*8 031*
dont gratuits	*10 360*	*23 921*	*10169*	*4 892*	*7 047*	*8 074*
B - Relations publiques	**6 654**	**8 335**	**9 405**	**10 542**	**11 939**	**13 059**
dont ateliers et stages	*64*	*65*	*50*	*134*	*188*	*308*
dont journées du patrimoine	*3 313*	*4 341*	*5 300*	*5 250*	*5 200*	*4 700*
dont répétitions publiques	*1147*	*874*	*863*	*727*	*817*	*849*
dont actions culturelles et éducation artistiques	*2 130*	*3 055*	*3 192*	*4 431*	*5 734*	*7202*
Total A+B	**29 455**	**26 925**	**30 361**	**25 272**	**30 923**	**30 069**
C- Partenariats culturels (billetterie tenue par les Subsistances)	**10 587**	**10 794**	**8 706**	**9 097**	**8 542**	**8 904**

(Source : association suite à rapport d'observations provisoires[8])

La fréquentation des spectateurs des Subsistances par saison est en baisse notable sur la période. D'environ 23 000 spectateurs pour la saison 2008-2009, la fréquentation est tombée à environ 17 000 spectateurs pour la saison 2013-2014. Cette diminution est en partie le reflet d'une moindre activité de diffusion, notamment due à la tenue de moins de festivals pour des raisons budgétaires à partir de la saison 2011-2012. Une part importante de la fréquentation annuelle résulte en effet des week-ends de création que l'association organise et dont l'accès est pour partie gratuit. La structure a mis en place un abonnement, qui n'a engendré qu'une centaine d'adhésions.

À contrario, les bénéficiaires d'actions culturelles et d'éducation artistique augmentent sensiblement sur la période (de 2 130 pour la saison 2008-2009 à 7 202 pour la saison 2013-2014). Cette catégorie hétérogène regroupe les rencontres thématiques, les visites commentées du site et les actions envers les entreprises et autres institutions.

L'association connaît mal ses chiffres de fréquentation et tend à les surestimer. Elle indique dans ses documents de communication (plaquette publicitaire, rapports d'activité, demandes de subvention), un nombre de « spectateurs » englobant tant les spectateurs proprement dit que les bénéficiaires d'actions de relations publiques et de médiations culturelles ou les visiteurs dans le cadre de partenariats culturels, pour un ordre de grandeur de 40 000 par an. Cette méthode de comptabilisation et de présentation très sommaire majore très largement ses données réelles de fréquentation de « spectateurs », plus de deux fois moins nombreux. Pour remédier à cette carence, l'association devrait élaborer et communiquer des données de fréquentation plus détaillées, à l'instar du tableau ci-dessus produit en réponse au rapport d'observations provisoires. Des taux de fréquentation, en particulier pour les spectacles, pourraient y être adjoints, ce qui n'est pas le cas actuellement.

Le taux de fréquentation mesure le rapport entre le nombre de places disponibles pour un spectacle (la jauge) et le nombre de places vendues. Il s'agit donc d'un outil essentiel afin d'apprécier la réussite de la programmation artistique. La jauge est susceptible d'évoluer très sensiblement en fonction des spectacles (selon l'architecture du spectacle et donc sa visibilité en salle). Les jauges types des Subsistances vont de 19 places pour l'atelier n° 7, à 60 pour les plateaux, 123 pour la boulangerie, 176 pour le hangar et 504 pour la verrière. L'association mesure le taux de fréquentation de chacun de ces spectacles. Il lui est cependant extrêmement difficile de présenter un taux de fréquentation des spectacles global sur une saison, ce à quoi elle devrait remédier.

[8] Les données sont cependant en partie erronées comme le relève le nombre de spectateurs 2013/2014.

La présidente, en réponse au rapport d'observations provisoires de la chambre, a indiqué que l'association allait mettre en place un outil recensant de manière exhaustive les différentes activités et les taux de fréquentation. Elle fournit à ce propos des taux de fréquentation des spectacles, de l'ordre de 84 % en moyenne. Cependant, ces taux comprennent les taux de fréquentation des spectacles gratuits, sans jauge véritable, affichant toujours un taux de 100 %.

Après retraitement par la chambre, le taux moyen de fréquentation des spectacles payants pour la saison 2012/2013 serait de 77 %, chiffre qui masque des disparités importantes, 38 % des représentations ayant un taux de fréquentation inférieur à 50 %.

2.4.2- La connaissance du public

L'association est signataire de la charte de coopération culturelle de la ville de Lyon qui implique que la structure cible certains publics dans un objectif de démocratisation culturelle, ce qui suppose qu'elle connaisse son public.

L'association ne dispose que d'une étude réalisée à l'occasion d'un stage, portant sur 457 spectateurs durant la saison 2011-2012. Celle-ci met ainsi en exergue que le public est majoritairement féminin (66 %), jeune (50 % de spectateurs âgés de 12 à 35 ans), diplômé (48 % ayant un diplôme de 2ème ou 3ème cycle universitaire ou de grande école, 8 % ayant un niveau inférieur au bac) et appartient aux catégories socioprofessionnelles supérieures (45 % de cadres et professions intellectuelles supérieures) ou est étudiant (23 %).

Afin de fiabiliser ces premières données, il paraît indispensable que l'association mène une étude approfondie sur son public, tant dans son propre intérêt que pour répondre aux objectifs assignés par les financeurs publics.

2.4.3- Le coût par spectateur

La tarification des spectacles aux Subsistances est très basse. Comprise entre 5 et 13 euros jusqu'à la saison 2011-2012, elle est passée entre 5 et 15 euros pour la saison 2012-2013 et à un montant unique de 8 euros pour la saison 2013-2014. Le choix d'une tarification faible résulte d'une volonté d'ouverture à un public le plus large possible. Il s'agissait d'une condition émise par le directeur salarié afin d'accepter de diriger la structure.

La chambre a comparé le nombre de spectateurs avec les recettes de billetterie et le coût de la diffusion afin d'établir une recette moyenne par spectateur et un coût moyen par spectateur. La présidente de l'association, en réponse au rapport d'observations provisoires de la chambre, a estimé qu'un tel calcul n'était pas pertinent. Il s'agit pourtant d'un élément de pilotage et d'information financière répandu.

Le coût par spectateur ne comprend que les coûts directs liés à l'activité artistique (environ 1,5 M€), tels qu'affectés dans les comptes analytiques de l'association. Il ne comprend donc pas les coûts indirects de fonctionnement général (environ 1 M€ par an, dont l'ensemble des salaires des permanents) et la valeur des mises à disposition en nature à l'association (plus d'1 M€ par an), qui l'augmenteraient.

	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
Spectateurs	22 801	33 381	20 956	14 730	18 984
Recettes de billetterie[9]	57 k€	80 k€	75 k€	85 k€	89 k€
Recette moyenne par spectateur	2,5 €	2,4 €	3,6 €	5,8 €	4,7 €
Rappel des tarifs de billetterie	5-10-13	5-10-13	5-10-13	5-10-13	5-12-15 €
Coûts directs de programmation[10]	1 394	1 745 k€	1 490 k€	1 536 k€	1 527 k€
Coût direct par spectateur	61 €	52 €	71 €	104 €	80,5 €

(Sources : comptes associatifs, rapports d'activités et comptabilité analytique)

Pour la saison 2012-2013, un spectateur n'a rapporté en moyenne que 5 € pour un coût direct de 80 €, soit un coût direct de création/diffusion par spectateur 16 fois supérieur à la recette apportée, alors que les spectateurs appartiennent en forte proportion aux catégories socioprofessionnelles supérieures.

Les ordres de grandeur sont comparables pour des spectacles après isolement.

Roméo et Juliette, coproduit en résidence aux Subsistances et diffusé au public en septembre 2012, a attiré 3 524 personnes sur 8 représentations avec un taux de fréquentation moyen de 88 %. Il a coûté aux Subsistances, en comptabilisant seulement les coûts directs, 145 k€ euros, soit 41 euros par spectateur, et 281 k€ au total en comptabilisant les coûts indirects (55 k€ pour les lieux de répétition et spectacle[11], 39 k€ pour le personnel technique et 42 k€ pour l'hébergement), soit 80 euros par spectateur.

Le spectacle « Quand je pense qu'on va vieillir ensemble », coproduit en résidence et diffusé en février 2013, a attiré 907 spectateurs sur 5 représentations avec un taux de fréquentation moyen de 98 %. Il a coûté 79 k€ euros aux Subsistances en coûts directs, soit 87 euros par spectateur, et 107 k€ en comptabilisant les coûts indirects, soit 119 euros par spectateur.

2.5- Conclusion sur l'activité de l'association

La chambre recommande à l'association la mise en place d'une procédure plus transparente de sélection des compagnies accueillies en résidence. Elle devrait effectuer un bilan financier et qualitatif de chacune des résidences et mettre en place un droit de suite sur les coproductions. Sa pratique d'accueil, favorable aux compagnies, devrait être intégrée dans la convention de subventionnement avec la ville de Lyon.

Par ailleurs, les relations étroites que l'association entretient avec l'association de la Villa Gillet devraient être clarifiées, en particulier sur le plan financier.

La chambre recommande enfin à l'association de fiabiliser les chiffres de fréquentation et de veiller à mieux connaître son public afin d'orienter son action.

3- LA GOUVERNANCE

En tant qu'association déclarée en préfecture le 18 août 2003, les Nouvelles Subsistances sont régies par la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association. La définition des organes sociaux et de leurs attributions respectives est au nombre des questions qui, en vertu des lois et principes applicables aux associations, sont librement réglées par les

[9] Les recettes correspondent à celles d'un exercice et non pas d'une saison. La comparaison entre spectateurs et recettes de billetterie année par année n'est pas strictement pertinente mais permet néanmoins de voir une évolution.
[10] Ensemble des charges annuelles affectées à la programmation - charges affectées aux ateliers.
[11] Valeur calculée par la chambre car non valorisée dans la convention.

statuts[12]. Les modalités de gestion de l'association sont donc définies par ses statuts, dans leur dernière version modifiée du 22 octobre 2003.

3.1- Un objet associatif imprécis

Les statuts de l'association définissent son objet social ainsi :

« L'association a pour but :
- *d'animer un espace de recherche sur les nouveaux langages de l'art et de la pensée,*
- *d'être un lieu de travail et d'expérimentation artistique.*

Elle concourt à la mise en œuvre de politiques publiques au plan culturel. Les modalités de mise en œuvre pour y parvenir, en liaison avec les partenaires publics et privés, consisteront en toutes formes de laboratoires et manifestations publiques. »

L'objet social de l'association apparaît très vague. La notion de résidence n'est pas évoquée alors qu'il s'agit de l'activité principale de la structure. Les contours de son activité restent ainsi indéfinis.

La chambre prend acte de l'engagement de la présidente de l'association, en réponse au rapport d'observations provisoires, de réviser ses statuts. Elle recommande de préciser son objet à cette occasion.

Par ailleurs, les statuts pourraient être utilement complétés par un règlement intérieur ou tout autre document, approuvé par les instances dirigeantes, qui permettrait de définir les orientations de celle-ci, notamment en termes de vocation internationale ou locale des accueils, de type d'artistes auquel s'adressent les résidences (artistes émergents, artistes reconnus), d'objectif des résidences (pépinière afin de faciliter l'émergence d'artistes ou suivi des artistes sur le plus long terme) et de types d'arts (cirque, danse, théâtre, ...).

3.2- Des membres peu nombreux

Aux termes des statuts, l'association se compose de membres « qualifiés » désignés par le conseil d'administration et de membres « adhérents » dont la candidature doit être agréée par le conseil d'administration. Les membres « qualifiés » disposent d'un droit de vote double au sein de l'assemblée générale tandis que les membres « adhérents » disposent d'un droit de vote simple. Les statuts prévoient donc une relative fermeture de l'association, la qualité de membres « adhérents » devant être approuvée et cette qualité ne donnant droit qu'à un droit de vote minoré.

Elle ne compte, en tout état de cause, aucun membre « adhérent », l'ensemble des dix membres étant des membres « qualifiés », la distinction n'étant pas appliquée dans les faits. Les dix membres de l'association sont pour la plupart issus du milieu culturel, à l'instar de professeurs, libraires ou anciens responsables d'institutions culturelles. Selon les statuts, les membres doivent s'acquitter d'une cotisation, qui a été fixée à 5 euros[13]. Aucun d'entre eux ne s'est cependant acquitté de celle-ci durant la période contrôlée.

La présidente, en réponse aux observations provisoires de la chambre, a indiqué la volonté de l'association d'élargir à l'avenir son cercle de membres.

[12] CE, ass., 2 mai 1975, Féd. régionale des caisses rurales et urbaines du crédit mutuel du Finistère, n° 92417.
[13] Fixée à 5 euros par le CA du 12 décembre 2003 et non par l'AG, contrairement à ce qui est prévu dans les statuts.

3.3- Des organes associatifs peu présents et décisionnaires

L'assemblée générale et le conseil d'administration ont vocation à prendre les décisions stratégiques et de gestion de l'association et à exercer un contrôle de l'activité. En conséquence, la tenue de comptes rendus reflétant précisément les décisions prises par ces deux instances est primordiale. Selon une jurisprudence constante, ces procès-verbaux font foi et attestent de la réalité des débats et des décisions[14]. Il s'agit en outre d'une mesure de transparence.

3.3.1- L'assemblée générale

L'assemblée générale, composée de tous les membres de l'association, doit se réunir une fois par an, sur un ordre du jour défini par le conseil d'administration. Elle délibère sur les questions mises à l'ordre du jour, approuve les comptes annuels et vote les rapports moraux et financiers. Elle fixe en principe le montant de la cotisation, bien que celui-ci ait été défini par le conseil d'administration. Les statuts prévoient en outre que l'assemblée générale est composée des membres « à jour de leur cotisation ». Dès lors, aucune tenue des assemblées générales durant la période de contrôle n'était régulière.

Les procès-verbaux des assemblées générales, tenant sur une seule page, sont très sommaires. Les rapports d'activités et financiers sont présentés à l'assemblée puis celle-ci approuve les comptes et affecte le résultat, sans se prononcer sur la politique générale de l'association ou toute autre question stratégique.

3.3.2- Le conseil d'administration

Le conseil d'administration, élu par l'assemblée générale tous les trois ans, comprend au moins 3 membres et doit se réunir au moins deux fois par an sur convocation de son président. Il est censé se composer d'un collège des membres « qualifiés » et d'un collège des membres « adhérents », le premier collège disposant au moins de la moitié des sièges à pourvoir plus un. Cette distinction n'existe pas en pratique et l'ensemble des membres de l'association sont membres du conseil d'administration. Les statuts précisent que le directeur de l'association ou son représentant assiste au conseil d'administration à titre consultatif. Dans les faits, le directeur, la directrice déléguée et l'administratrice assistent à chaque conseil d'administration.

Aucune compétence n'est fixée au conseil d'administration aux termes des statuts. On peut uniquement relever que le trésorier doit lui présenter le budget, sans que les statuts ne précisent que le conseil d'administration doit l'approuver. Cette absence de définition des compétences constitue une carence importante. Elle ne permet pas de veiller à ce qu'un contrôle collégial de l'action de l'association soit effectivement mené par un organe ou par un autre et fragilise la sécurité juridique des actes pris. Dans le silence des statuts, la jurisprudence a déterminé que seule l'assemblée générale avait compétence[15].

Il ressort des comptes rendus du conseil d'administration que celui-ci se prononce peu sur les orientations générales de l'association, se contentant d'entériner ce qui lui est proposé. Par exemple, il n'a été informé qu'au dernier moment de la participation des Subsistances au festival Mode d'emploi, organisé par la Villa Gillet à partir de 2012. Il n'a jamais été informé de la participation de l'association au programme Walls and Bridges, organisé à New York par la Villa Gillet dès 2010. Il a été informé a posteriori de l'organisation du festival « From Sibéria with love » en 2010. Le conseil d'administration se prononce en outre peu sur la

[14] Cour de Cassation, 8 avril 2010, n° 09-13176 ; CA Paris, 27 janvier 2009, n° 06/22890 ; CA Versailles, 13 octobre 2011, n° 10/01889.
[15] Cour de Cassation, 16 janvier 2008, n° 07-60126.

gestion de l'association dans des aspects pourtant importants : recrutement, mise en place de primes, rupture conventionnelle, tarification, conditions matérielles d'accueil, etc. Il est difficile de considérer, au vu des procès-verbaux, qu'il vote le budget formellement. A tout le moins, on relèvera que le conseil d'administration n'approuve pas le budget prévisionnel de l'exercice à venir avant que l'association ne formule sa demande annuelle de subvention à la ville, qui doit pourtant être assortie d'un budget « *approuvé par les instances statutaires* ».

3.3.3- La participation des membres aux organes de décision de l'association

La participation des membres aux assemblées générales ou aux conseils d'administration est très faible. Le quorum n'est atteint que parce que celui-ci prend en compte les membres absents mais représentés (c'est-à-dire ayant donné pouvoir à un autre membre afin de voter à leur place).

Participation aux AG	Juin 2008	Juin 2009	Juin 2010	Juin 2011	Juin 2012	Juin 2013
Membres présents	57 % (8 sur 14)	29 % (4 sur 14)	31 % (4 sur 13)	15 % (2 sur 13)	31 % (4 sur 13)	40 % (4 sur 10)
Nombre de pouvoirs au président	1	3	2	5	5	3

(Source : comptes-rendus)

Participation aux CA	04/08	12/08	06/09	12/09	12/10	04/11	12/11	06/12	12/12	04/13	11/13
Membres présents	50 % (7 sur 14)	50 % (7 sur 14)	29 % (4 sur 14)	54 % (7 sur 13)	38 % (5 sur 13)	46 % (6 sur 13)	54 % (7 sur 13)	38 % (5 sur 13)	20 % (2 sur 10)	50 % (5 sur 10)	50 % (5 sur 10)
Nombre de pouvoirs au président	1	2	3	0 (pdt absent)	3	3	1	3	8	4	3

(Source : comptes-rendus)

Les statuts ne prévoient aucune limitation des pouvoirs qui peuvent être donnés à un membre présent par les membres absents. Lors du conseil d'administration de décembre 2012, le président disposait ainsi de 9 droits de vote sur 10.

L'analyse de la présence de chaque membre, qu'il s'agisse de l'assemblée générale ou du conseil d'administration, permet de constater que certains d'entre eux n'ont jamais été présents aux réunions durant leur mandat (un membre absent à la totalité de 13 réunions, deux membres absents à la totalité de 5 réunions) ou sont très peu présents (un membre présent à une réunion sur 13, un membre présent à 4 sur 19, le secrétaire du bureau présent à 6 sur 19).

3.3.4- Le bureau

Le bureau, élu par le conseil d'administration, se compose d'un président, un trésorier et un secrétaire. Les deux premiers appartiennent obligatoirement au collège des membres « qualifiés ».

Le président est le représentant de l'association dans tous les actes de la vie civile, notamment en justice, et peut déléguer tout ou partie de ses pouvoirs à un autre membre du bureau avec l'accord du conseil d'administration. Le président n'a aucune compétence propre aux termes des statuts. Il ne peut signer aucun document sans être habilité auparavant par le conseil d'administration, ce qui ne correspond pas à la pratique de

l'association. Il ne détient de compétences propres que pour prendre des mesures conservatoires[16].

Aux termes des statuts, le trésorier conçoit et présente le budget de l'association au conseil d'administration et veille à sa réalisation. Il signe les engagements de dépenses et peut déléguer cette capacité après accord du conseil d'administration. En pratique, c'est l'équipe salariée de direction qui conçoit et présente le budget et le trésorier n'a aucun rôle en matière d'engagement des dépenses.

3.4- Une équipe salariée de direction au rôle déterminant

L'association emploie un directeur et une directrice déléguée, qui sont assistés d'une administratrice.

3.4.1- Le rôle du directeur dans la création de l'association

En 2002, alors que les Subsistances sont un service public municipal géré en régie directe par la ville depuis le 22 mai 2000, le directeur de la Villa Gillet, M. Guy Walter, est sollicité par le maire de Lyon afin de proposer un nouveau projet pour les Subsistances et de prendre la direction du site. Il aurait reçu à ce sujet une lettre de mission, dont la chambre n'a pu prendre connaissance.

Dans son rapport de juin 2003 remis au maire, le directeur de la Villa Gillet propose un projet artistique et fonctionnel détaillé pour les Subsistances (qu'il nomme lui-même les « Nouvelles Subsistances ») et conditionne son accord afin de prendre la direction de l'établissement à une gestion sous forme associative, afin de s'affranchir des rigidités présumées des règles de la gestion publique :

« Le passage de l'unité de recherche en statut associatif est indispensable à sa viabilité. Ce lieu qui a pour vocation la recherche serait mis en péril par la lourdeur de son actuel statut. En régie municipale directe, la structure ne peut réagir dans des délais courts à des sollicitations indispensables à sa dynamique. Les règles de la comptabilité publique seraient un handicap pour une structure souple et réactive. Le passage de la structure en association est fondamental pour qu'elle puisse remplir ses missions. »

À la suite de la remise de ce rapport, l'adjoint délégué à la culture et au patrimoine de la ville de Lyon a adressé le 8 juillet 2003 au directeur de la Villa Gillet une lettre de reconduction de mission, par laquelle il valide les orientations proposées et l'invite à poursuivre ses réflexions. La future directrice déléguée de l'association, Mme Cathy Bouvard, est associée à cette mission.

L'association, déclarée en préfecture le 18 août 2003[17], emploie M. Guy Walter comme directeur salarié et Mme Cathy Bouvard comme directrice déléguée. Le projet porté par l'association est celui défini dans ses aspects artistique, organisationnel, budgétaire et matériel par le directeur de la Villa Gillet dans son rapport remis au maire de Lyon en juin 2003. La paternité du projet est d'ailleurs évoquée très précisément dans le compte-rendu de la séance du conseil municipal du 13 octobre 2003. Lors de la première assemblée générale de l'association, le 16 octobre 2003, ce sont les directeurs qui présentent le projet de l'association à ses membres.

---

[16] *« Dans le silence des textes et des statuts relatifs au fonctionnement d'une association, il entre dans les attributions de son président de prendre, au nom et dans l'intérêt de celle-ci, à titre conservatoire et dans l'attente de la décision du conseil d'administration statutairement habilité ou de l'assemblée générale, les mesures urgentes que requièrent les circonstances »* (Cour de cassation, 3 mai 2006, n° 03-18229).

[17] Dont les statuts ont été physiquement déposés en préfecture par les deux futurs directeurs.

3.4.2- Le rôle de l'équipe de direction

Depuis la création de l'association en 2003, l'équipe de direction est identique.

Le directeur est responsable de l'élaboration de la politique générale et de la direction de l'association, ainsi que de l'élaboration, la préparation et l'exécution des programmes d'activité. Ayant conservé l'emploi de directeur de la Villa Gillet, il cumule donc deux emplois à temps plein.

La directrice déléguée assure par délégation les tâches d'élaboration et de préparation des programmes d'activité. Elle est responsable par délégation de leur exécution.

Ils sont secondés par une administratrice, responsable de la gestion administrative et financière, qui assure en outre les fonctions de chef du personnel.

Le directeur, la directrice déléguée et l'administratrice de l'association disposent de délégations de signature étendues de la présidente. Ils ont ainsi délégation de signature pour :

- « *les différentes conventions établies par l'association* » (AG du 16 juin 2008) ;
- « *les contrats de travail des intermittents et agents d'accueil* » (AG du 16 juin 2008) ;
- « *tout ce qui procède du fonctionnement régulier de l'association, et particulièrement les contrats de travail à durée déterminée et les contrats d'intermittents* » (CA du 16 décembre 2009) ;
- « *engager toutes les dépenses de l'association, dans le respect du budget prévisionnel de l'association présenté au CA. Au-delà de 2000 €, la signature de l'administratrice devra être contresignée par la directrice déléguée ou le directeur. Au-delà de 15 000 €, la présidente contresignera les dépenses* » (CA du 16 décembre 2009).

Le directeur et la directrice déléguée ont en outre délégation de signature pour *« toute demande de subvention au nom de l'association, et toute convention de partenariat avec une autre structure juridique ou une institution (coproductions, cessions, mises à disposition, conventions cadres…) »* (CA du 16 décembre 2009).

Les statuts de l'association, en leur article 8, disposent que le président peut déléguer tout ou partie de ses pouvoirs à un autre membre du bureau, avec l'accord du conseil d'administration. Or, les délégations ont lieu ici envers des salariés de l'association et non des membres du bureau. Elles sont contraires au texte des statuts et, en conséquence, irrégulières[18]. De plus, ce même article 8 prévoit que le trésorier *« signe les engagements de dépenses et peut déléguer cette capacité après accord du conseil d'administration ».* La présidente ne pouvait donc pas déléguer à l'équipe de direction cette compétence qu'elle ne détenait pas elle-même.

De plus, les modalités de contresignature de la délégation relative à l'engagement des dépenses ne sont pas respectées. Outre la nécessité de respecter ses dispositions statutaires, l'association devrait mieux formaliser les délégations de signature ou de pouvoir accordées ainsi que leur champ et les modalités de leur compte-rendu.

3.4.3- Le risque de reconnaissance de direction de fait

Au regard des larges délégations consenties et de la faible implication des membres dirigeants de l'association et des organes de direction, l'équipe de direction jouit d'une large

[18] Cour de Cassation, 12 février 2014, n° 12-27897.

autonomie dans la conduite des affaires de l'association. Cette situation s'explique par le fait que l'association « Les Nouvelles Subsistances » a été créée uniquement pour porter juridiquement le projet, validé antérieurement par la ville, de la future équipe de direction. Le passage d'une gestion municipale à une gestion associative ne s'est donc pas accompagné de la mise en place d'instances associatives jouant véritablement leur rôle décisionnel. En cas de départ de l'équipe de direction, la question de la pérennité de la structure pourrait se poser.

Dans ce contexte, la chambre relève un risque de reconnaissance, par l'administration fiscale, de dirigeants de fait salariés, qui serait de nature à emporter le caractère lucratif de l'activité associative et de soumettre l'association aux impôts commerciaux. Pour ce faire, la rémunération du dirigeant de fait doit être supérieure à 75 % du SMIC pour les associations ayant moins de 200 000 euros de ressources propres et à plus de 9 000 € pour les autres associations[19].

Les dirigeants de fait s'entendent des personnes qui remplissent des fonctions normalement dévolues aux dirigeants de droit, qui exercent un contrôle effectif et constant de l'association et qui en définissent les orientations. La requalification de la fonction de directeur salarié en dirigeant de fait est possible s'il apparaît que les membres du conseil d'administration n'exercent pas leur rôle, en particulier celui de contrôler et, le cas échéant, révoquer ce salarié et le laissent en fait déterminer la politique générale de l'organisme à leur place.

À cet effet, de nombreux éléments pourraient être retenus :

- le directeur, assisté de la directrice déléguée, a joué un rôle actif dans la création de l'association et dans la définition de son projet ;
- la participation des dix membres de l'association à l'assemblée générale et au conseil d'administration est très faible, et ceux-ci n'ont jamais payé leur cotisation ;
- les deux directeurs et l'administratrice assistent aux conseils d'administration et représentent, de façon constante, plus du quart de ses membres présents ;
- ni l'assemblée générale ni le conseil d'administration ne déterminent réellement la politique générale de l'association, ce dernier se contentant d'entériner les orientations proposées par l'équipe de direction ;
- l'assemblée générale et le conseil d'administration décident peu des actes de gestion de l'association (recrutements, ruptures conventionnelles, tarification, primes, conditions d'accueil, etc.) ;
- l'équipe de direction bénéficie de très larges délégations de signature, au fondement irrégulier, dont les modalités de contrôle (contresignature par la présidente) ne sont pas respectées ;
- elle fixe, elle-même, l'évolution de sa rémunération.

La présidente de l'association conteste l'appréciation de la chambre, arguant que les organes de direction exercent effectivement leur rôle et que « *l'élaboration de la politique générale et la direction de l'association, comme l'élaboration, la programmation et l'exécution des programmes d'activités sont le fait – en dehors des réunions de bureau, du conseil d'administration et de l'assemblée générale – d'un échange permanent entre les directeurs et les divers membres de ces organismes, en fonction de leurs intérêts, leurs compétences et le temps dont ils disposent* ».

La chambre observe cependant que l'implication des membres et leur rôle effectif ne ressortent pas des comptes rendus des réunions. A tout le moins, cette situation relève une

[19] Cette condition est réunie puisque, en l'espèce, le directeur de l'association perçoit une rémunération, en cumulant ses deux fonctions associatives, très supérieure aux plafonds précités (plus de 9 fois le SMIC et au-delà du plafond de 9 000 €).

carence importante dans la formalisation des réunions de l'assemblée générale et du conseil d'administration, qui sont censés prendre les décisions les plus importantes pour la vie associative. La reconnaissance d'une direction de fait se fondant sur un faisceau d'indices concordants, la chambre alerte l'association sur ce risque encouru.

3.5- Conclusion sur la gouvernance

L'association devrait veiller dans l'immédiat à modifier ses pratiques afin de redonner tout leur rôle aux instances associatives et la chambre lui recommande de réviser ses statuts afin de formaliser des procédures de contrôle et de décision.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, la présidente de l'association s'est engagée proposer une révision des statuts de l'association afin de résoudre un certain nombre de carences en matière de gouvernance.

4- LES RELATIONS FINANCIERES AVEC LA VILLE DE LYON

L'association bénéficie d'un soutien financier très important du secteur public. La part des subventions dans ses produits d'exploitation est en moyenne sur la période 2008-2013 de plus de 90 % (2,3 M€), émanant principalement de la ville de Lyon. L'établissement bénéficie par ailleurs de subventions en nature estimées à un peu plus de 1,2 M€ en 2013, soit un total de subventions de 3,5 M€.

En k€	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Subventions d'exploitation	**2 151**	**2 015**	**2 561**	**2 211**	**2 308**	**2 282**
dont ville de Lyon	*1 657*	*1 557*	*1657*	*1797*	*1855*	*1826*
dont région Rhône-Alpes	*300*	*318*	*318*	*311*	*310*	*308*
dont direction régionale des affaires culturelles	*56*	*48*	*78*	*48*	*64*	*105*
dont divers	*138*	*92*	*509*	*54*	*79*	*43*

(Source : comptes associatifs)

La région Rhône-Alpes soutient financièrement l'association en lui accordant une subvention de fonctionnement forfaitaire au titre de ses activités culturelles au sens large (« les activités de diffusion, de création et d'action culturelle »). En 2013, cette subvention était de 300 000 €. L'État participe au financement de l'association en lui allouant une subvention de fonctionnement d'un peu moins de 90 k€ en 2013.

Ces subventions font systématiquement l'objet de conventions en application des dispositions de l'article 10 de la loi du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations.

4.1- Un soutien financier et en nature très important

L'examen des relations entre l'association et la ville de Lyon est à relier à la politique de soutien de la ville au secteur culturel et, en particulier, à celui du spectacle vivant. A l'occasion du récent contrôle de la ville de Lyon, la chambre a relevé la situation particulière de l'association « les Nouvelles Subsistances », qui bénéficie de subventions d'un montant important, sans que la ville exerce un contrôle suffisant.

L'association est liée à la ville de Lyon par deux types de conventions : une convention cadre pluriannuelle de subventionnement général (à laquelle s'ajoute des conventions d'application annuelles) et une convention temporaire d'occupation du domaine public.

(en k€)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Subvention en numéraire	1 657	1 557	1657	1797	1855	1826
Subventions en nature (retraitées)	1148	1316	1396	1105	1256	1258
dont bâtiments	*380*	*380*	*380*	*380*	*380*	*380*
dont charges courantes	37	200	237	125	276	278
dont personnel	*195*	*200*	*243*	*64*	*64*	*64*
dont matériel	*536*	*536*	*536*	*536*	*536*	*536*
Subventions totales ville de Lyon	2 805	2 873	3 053	2 902	3 111	3 084

(Source : comptes associatifs, retraités avec les données fournies par la ville)

La dernière convention cadre, conclue le 12 mars 2013 pour une durée de quatre ans de 2013 à 2016, fixe le montant de la subvention en numéraire à 1,826 M€ pour l'exercice 2013.

La mise à disposition de locaux dans l'enceinte des Subsistances et de lieux de stockage à proximité fait l'objet d'une convention d'occupation du domaine public à titre gratuit. La dernière convention d'occupation a été conclue le 19 mars 2013 pour une durée de quatre ans. La valeur locative de cette mise à disposition est estimée à environ 380 k€ par an.

Les dépenses de fluides (eau, électricité, gaz), l'entretien et maintenance des équipements techniques de chauffage, mais aussi le nettoyage, la surveillance incendie et le gardiennage du site (à l'exception des manifestations organisées en dehors du fonctionnement courant du bâtiment), sont prises en charge par la collectivité et sont estimées à un peu moins de 280 k€ en 2013. L'entretien courant demeure à la charge de l'occupant, à l'exception des prestations de maintenance des équipements liées à la sécurité des personnes (alarme incendie, extincteurs, éclairage de sécurité, ...) et des contrôles règlementaires.

La ville de Lyon met également à disposition de l'association deux agents municipaux durant la saison culturelle occupant des postes de secrétaire et de magasinier. Le montant des charges de personnel est évalué dans la convention à 60 k€, charges comprises, remboursés intégralement à la ville par l'association (grâce à une augmentation de la subvention en numéraire).

Les locaux mis à disposition ont été équipés par la ville pour que l'association puisse exercer son activité. Cette mise à disposition de matériel est estimée à 535 k€ dans les derniers comptes annuels de l'association, montant inchangé depuis 2007. L'association a enfin bénéficié en 2010 d'un don de trois véhicules dont la valeur a été estimée à un peu plus de 16 k€. Ces véhicules étaient antérieurement mis à disposition de l'association et entretenus à titre gratuit par la ville de Lyon.

Au total le soutien financier accordé par la ville à l'association reste relativement constant et était en 2013 de 3,1 M€.

4.2- Un contrôle limité de la ville sur l'utilisation de la subvention

La convention cadre de 2013 fixe les engagements réciproques de la ville de Lyon et de l'association.
La ville s'engage ainsi *à « soutenir financièrement, par une subvention de fonctionnement général, la mise en œuvre des activités de l'association qui concourent à la politique culturelle de la collectivité en matière d'accueil et d'accompagnement d'artistes novateurs, notamment dans les différents domaines des arts vivants et des arts visuels ».*

En contrepartie, l'association s'engage à mettre en œuvre les moyens nécessaires à la bonne réalisation des objectifs suivants :

- « *Laboratoire international de création, elle favorise pour les artistes qu'elle accompagne, la mise à l'épreuve de leur propre langage dans un temps qui échappe à la contrainte de production. C'est un lieu où peuvent se développer leur imaginaire et explorer des sphères de sensibilités contemporaines. Ces zones de travail rassemblent des artistes de générations différentes, de disciplines complémentaires, de Lyon et d'ailleurs, dans un même mouvement qui permet à une partie du programme de trouver son unité artistique ;*
- *Elle leur propose un temps de création ouvert dans ses formes et la confrontation éventuelle avec d'autres artistes, d'autres disciplines ou d'autres générations, ainsi que des dispositifs scéniques originaux en lien avec la configuration physique du lieu. Ces temps de travail sont d'échelles différentes et adaptés à chaque projet : compagnonnage sur plusieurs saisons, résidence sur une saison, temps de présence court, en pointillés ou contrepoints à l'ensemble. Ces parcours artistiques peuvent s'élaborer sous les yeux du public, l'ouverture doit donc être large ;*
- *L'association développe de nouvelles relations au public et lui offre un lieu et des temps de partage artistique. Elle favorise la confrontation, la réflexion, la pratique amateur et invente de nouvelles formes de rencontres en associant le public à chaque étape de création : ateliers, chantiers, débats, répétitions publiques, week-ends de création ;*
- *L'association travaille en partenariat avec des réseaux artistiques qui permettent des cofinancements et des échanges de propositions. Certains artistes locaux trouvent naturellement une place dans cet espace de circulation. En effet, si elle accueille des artistes venus de toute la Frances et de l'étranger, elle soutient également la création locale dans son désir d'ouvrir, de diffuser de confronter à l'extérieur les équipes émergentes de Lyon et sa région. »*

La convention ne définit aucun indicateur quantitatif et qualitatif assorti à ces objectifs et qui permettrait d'évaluer objectivement son action.

La convention prévoit seulement la production des comptes certifiés de l'exercice sur lequel porte la subvention, ainsi que tous documents faisant connaitre les résultats de son activité. Dans la pratique, l'association adresse à ses partenaires financiers son rapport d'activité qui retrace l'ensemble des actions réalisées durant une saison culturelle**,** ainsi que son rapport de gestion. Les rapports d'activité produits par l'association sont cependant très insuffisants et peu lisibles. Ils ne comportent que peu de données chiffrées quant à la fréquentation de l'établissement et aux moyens consacrés à la création et à la diffusion des spectacles. Les statistiques de fréquentation laconiques sont en outre très largement erronées. La chambre constate que la ville a peu d'exigences quant à la teneur de ces rapports au regard des enjeux financiers.

La chambre relève une absence de description, et donc de transparence, de la réalité de l'activité de l'association au sein de la convention : il n'est pas fait mention du principe de la résidence de coproduction avec participation financière de l'association alors même qu'il s'agit de l'activité principale de celle-ci, ni des domaines artistiques en cause.

La convention de subventionnement est restée inchangée lors de son renouvellement en 2013 et aucun véritable bilan n'a été établi concernant l'action de l'association depuis 2003. À ce propos, la fiche informative qui est fournie aux conseillers municipaux au moment du vote annuel de ladite subvention est très sommaire.

Jusqu'en 2009, la convention de mise à disposition de locaux et de missions artistiques prévoyait la création d'un comité de suivi comprenant des représentants de chacun des

signataires de la convention et devant se réunir chaque année. Ce comité de suivi avait pour mission d'évaluer l'action de l'association en s'assurant de la conformité des résultats obtenus aux objectifs arrêtés dans la convention. Les réunions de ce comité n'ont pas fait l'objet de comptes rendus. Il n'est en outre plus fait mention de ce comité dans les deux dernières conventions cadres pluriannuelles conclues entre la ville de Lyon et l'association.

L'association et la ville de Lyon indiquent que des contacts fréquents ont lieu entre elles. L'association mentionne un « dialogue permanent » et des réunions concernant les orientations, actions, projet artistique et développement de l'année à venir. Cependant, ces échanges ne sont pas formalisés et ne font pas l'objet de comptes rendus.

Au demeurant, la chambre a notamment pu relever un manque de contrôle dans l'action de l'association, qui met à disposition à titre onéreux le site des Subsistances au profit d'entreprises ou organisations professionnelles, alors que la convention de mise à disposition à titre gratuit du domaine public qui la lie à la ville de Lyon le lui interdit. L'article 1.11 de la convention 2010-2012 et de la convention suivante, applicable à partir de 2013, autorise seulement l'association à mettre à disposition les lieux aux artistes accueillis en résidence, ce qui couvre l'activité répondant à l'objet statutaire de l'association.

D'une manière générale, la ville de Lyon semble formellement peu investie dans le suivi des actions menées par l'association malgré l'importance du soutien financier et matériel qu'elle lui accorde.

Le Maire de Lyon, en réponse au rapport d'observations provisoires de la chambre, a indiqué la mise en place, dès 2015, d'un comité de pilotage semestriel réunissant les financeurs publics, la présidente de l'association et ses directeurs. La présidente de l'association, en réponse aux observations provisoires de la chambre, s'est engagée à formaliser des comptes rendus de ces réunions. Le Maire de Lyon a indiqué, en outre, que la future convention de subventionnement 2017-2020 intègrera des objectifs et des indicateurs précis.

5- L'ORGANISATION COMPTABLE ET LA SITUATION FINANCIERE

5.1- Une organisation comptable et une fiabilité des comptes à améliorer

La loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association n'impose aucune obligation comptable aux associations. Cependant, l'article 612-4 du code de commerce soumet les associations percevant plus de 153 k€ de subventions à la tenue d'une comptabilité annuelle composée d'un bilan, d'un compte de résultat et d'une annexe[20], ainsi qu'à la nomination d'un commissaire aux comptes et à la publication desdits comptes certifiés sur le site Internet de la direction des journaux officiels dans les trois mois de l'approbation des comptes par l'organe délibérant

À ce titre, l'association « Les Nouvelles Subsistances » se soumet à l'obligation qui lui incombe de tenir une comptabilité (bilan, compte de résultat et annexes), de faire certifier ses comptes par un commissaire aux comptes, et de les publier.

Le commissaire aux comptes de l'association est parallèlement expert-comptable de l'association de la Villa Gillet. Or l'exercice du commissariat aux comptes est régi par des normes déontologiques précises et très contraignantes. Le code de déontologie de la

[20] L'association doit alors appliquée le plan comptable général tel qu'il résulte en dernier lieu du règlement modifié n° 99-03 du 29 avril 1999 du Comité de la réglementation comptable (CRC), sous réserve des adaptations prévues par le règlement n° 99-01 du 16 février 1999 du CRC relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations et fondations (règlement homologué par l'arrêté interministériel du 8 avril 1999).

profession, approuvé par le décret du 16 novembre 2005, impose notamment aux commissaires aux comptes d'analyser les situations à risques et de prendre des mesures de sauvegarde (art. 11 et 12).

Le commissaire aux comptes a indiqué, qu'après analyse de la situation des deux associations, l'exercice de sa mission de commissariat aux comptes de l'association des Subsistances et ses prestations d'expert-comptable de l'association de la Villa Gillet ne relevaient pas d'une situation dite « à risques » aux motifs notamment qu'il s'agissait de deux associations juridiquement distinctes n'ayant aucun dirigeant commun et que seule l'administratrice intervenait dans le processus d'établissement des comptes.

La chambre souligne néanmoins que les deux associations ont eu le même trésorier pendant des années et ont le même directeur, qui y exerce un rôle déterminant.

La présidente de l'association, suite au rapport d'observations provisoires de la chambre, s'est engagée à mettre fin au mandat de son commissaire aux comptes.

5.1.1- Le processus comptable

Le processus de la dépense aux Subsistances s'articule autour de trois moments : l'engagement, la facture et le paiement. Chaque dépense fait préalablement l'objet d'un acte d'engagement, généralement un bon de commande. Une fois la prestation effectuée et la facture émise, le paiement est le plus souvent effectué par virement bancaire. En termes de contrôle interne, l'engagement est signé par l'administratrice et, dans quelques cas par le directeur technique. Les factures font l'objet d'une vérification par le service comptable (en particulier s'agissant des notes de frais) et d'une signature par l'administratrice. Enfin, le virement bancaire fait l'objet d'un état, lui aussi signé par l'administratrice pour vérification. Le rôle de cette dernière dans le contrôle de la dépense est donc important.

Si le processus est encadré, il ne respecte cependant pas les règles de délégation de signature internes[21]. En effet, l'administratrice ne peut signer seule que les engagements inférieurs à 2 000 €. Au-delà, une contresignature du directeur ou de la directrice déléguée est nécessaire. Or cette contresignature n'a jamais lieu. Il en est de même pour les engagements supérieurs à 15 000 €, pour lesquels une contresignature de la présidence de l'association est requise mais jamais effectuée. De plus, une pratique interne permet au directeur technique de signer les engagements inférieurs à 500 €, ce qui ne résulte aucunement des délégations consenties. Au total, une importante partie des engagements financiers de la structure souffre d'une irrégularité par rapport aux statuts et aux délégations consenties.

La présidente, en réponse au rapport d'observations provisoires de la chambre, a indiqué que « dans le cadre de l'adoption de nouveaux statuts et de la remise en ordre des délégations de signature conformes à ces statuts, il sera procédé à une régularisation des engagements financiers ».

5.1.2- Les comptabilités tenues

Outre une comptabilité générale, les Subsistances tiennent une comptabilité d'engagement pour les services techniques, une comptabilité de trésorerie et une comptabilité analytique, ce qui constitue un élément positif. Elle permet en effet de chiffrer le coût des différents services et le coût de chaque « action », c'est-à-dire les résidences, les spectacles ou les festivals (plusieurs spectacles agrégés). Cependant, cette comptabilité analytique souffre de

[21] Qui sont, en outre, irrégulières, comme vu précédemment.

limites. Elle n'impute sur les « actions » que les coûts directs alors même que les coûts indirects sont très importants. Les contrats de coproduction et de résidence valorisent pourtant ces coûts indirects (apport en nature et en industrie). De plus, la comptabilité analytique est ainsi faite qu'elle ne permet pas d'isoler, sans retraitement manuel, l'activité principale des Subsistances dans sa globalité (la résidence de coproduction), afin d'en déterminer le coût complet.

5.1.3- La fiabilité des comptes

5.1.3.1- L'absence de mention de la rémunération des cadres dirigeants

L'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif dispose que : *« Les associations dont le budget annuel est supérieur à 150 000 Euros et recevant une ou plusieurs subventions de l'État ou d'une collectivité territoriale dont le montant est supérieur à 50 000 Euros doivent publier chaque année dans le compte financier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature ».*

L'objectif de cette disposition est de renforcer la transparence dans l'utilisation des fonds publics. Au regard des deux conditions de budget et de subventionnement, l'association est concernée par cette obligation légale. Or, aucun de ses comptes annuels durant la période sous revue ne comporte les rémunérations de ses trois plus hauts cadres dirigeants. La présidente de l'association, en réponse au rapport d'observations provisoires de la chambre s'est engagée à remédier à cette carence.

5.1.3.2- La comptabilisation des immobilisations mises à disposition

Les contributions en nature fournies à l'association doivent figurer en annexe de ses comptes annuels. Celle-ci bénéficie depuis sa création d'une importante mise à disposition de matériels de la part de la ville de Lyon. Elle est valorisée à hauteur de 536 k€ dans les comptes. Ce montant est reconduit à l'identique depuis 2007 sans considération des amortissements sur les biens. De plus, le renouvellement du matériel n'est pas davantage pris en compte. Or, il apparaît dans les rapports de gestion que la ville de Lyon a renouvelé le matériel mis à disposition à hauteur de 200 000 euros depuis 2011. Les informations portées en annexe des comptes de l'association sont donc erronées depuis 2007 et encore plus largement depuis 2011. Le maire de Lyon, en réponse au rapport d'observations provisoires de la chambre, s'est engagé à ce que la valeur du matériel soit désormais mise à jour annuellement.

La chambre note que les valeurs des autres mises à disposition apparaissant dans les comptes associatifs sont aussi erronées, tant pour les bâtiments (valorisés à 343 k€ contre 380 k€ estimés par la ville) que pour le personnel (valeur erronée depuis 2011, qui devrait être d'un peu plus de 60 k€).

5.2- Une situation financière dépendante des subventions publiques

5.2.1- La formation du résultat

Les produits et les charges d'exploitation de l'association sont d'environ 2,5 M€ en 2013. Ils ont évolué en parallèle sur la période (évolution annuelle moyenne de 1,9 % pour les produits et 1,8 % pour les charges), ce qui est de nature à préserver l'équilibre des comptes associatifs. Les résultats, sur l'ensemble de la période, sont généralement positifs de quelques milliers d'euros.

En k€	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Variation 08-13	Variation annuelle moyenne
1. PRODUITS D'EXPLOITATION	**2 313**	**2 257**	**2 758**	**2 485**	**2 534**	**2 536**	**9,6 %**	**1,9 %**
dont prestations de service	*93*	*161*	*143*	*150*	*169*	*196*	*110,8 %*	*16,1 %*
dont production immobilisée	*0*	*0*	*0*		*0*			
dont subventions d'exploitation	*2 151*	*2 015*	*2 561*	*2 211*	*2 308*	*2 282*	*6,1 %*	*1,2 %*
dont reprises sur amort. et provisions	*69*	*81*	*55*	*91*	*58*	*58*	*-15,9 %*	*-3,4 %*
2. CHARGES D'EXPLOITATION	**2 334**	**2 320**	**2 765**	**2 503**	**2 542**	**2 552**	**9,3 %**	**1,8 %**
dont autres achats et charges externes	*1 109*	*1 146*	*1 324*	*1 136*	*1 180*	*1 195*	*7,8 %*	*1,5 %*
dont impôts invs et assimilés	*59*	*62*	*79*	*76*	*73*	*76*	*28,8 %*	*5,2 %*
dont salaires et traitements	*691*	*731*	*911*	*836*	*816*	*852*	*23,3 %*	*4,3 %*
dont charges sociales	*278*	*289*	*382*	*359*	*368*	*365*	*31,3 %*	*5,6 %*
dont dotations aux amortissements	*114*	*66*	*37*	*51*	*54*	*51*	*-55,3 %*	*-14,9 %*
dont dotations aux provisions	*50*							
dont autres charges	*31*	*32*	*24*	*46*	*51*	*13*	*-58,1 %*	*-16,0 %*
3. RESULTAT D'EXPLOITATION (1-2)	**-21**	**-63**	**-6**	**-18**	**-7**	**-16**	**-23,8 %**	**-5,3 %**
4. Résultat financier	27	8	5	9	9	9	-66,7 %	-19,7 %
5. Résultat courant av impôt (3+4)	6	-56	-2	-9	2	-7	-216,7 %	-203,1 %
6. Résultat exceptionnel	3	48	6	14	13	10	233,3 %	27,2 %
7. RESULTAT NET (5+6)	**9**	**-8**	**4**	**5**	**14**	**1**	**-88,9 %**	**-35,6 %**

(Source : comptes associatifs)

L'association dispose d'environ 1,2 M€ par an de subventions en nature de la part de la ville de Lyon. Son budget consolidé en les prenant en compte s'établit donc à environ 3,7 M€ en 2013.

Le budget de l'association peut être divisé en budget de fonctionnement courant, budget de communication et budget artistique[22]. Une telle subdivision permet de constater quelle part de son budget l'association consacre à l'activité artistique plutôt qu'aux dépenses de structure. On constate que la part budgétaire représentée par le fonctionnement courant de l'association reste relativement stable (un peu moins de 40 % du budget), ce qui permet de préserver le budget artistique. Cette part est cependant élevée, notamment du fait de l'absence d'imputation des charges de personnel permanent sur les autres budgets. Les dépenses de communication, quant à elles, diminuent jusqu'en 2012, abondant ainsi le budget artistique. Cependant en 2013, cette tendance s'inverse, le budget communication repartant à la hausse, au détriment du budget artistique.

En %	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Budget de fonctionnement courant	36,2	39,1	36,3	39,6	38,8	39,1
Budget communication	12,3	10,6	10,4	10,5	9	11,8
Budget artistique	51,5	50,3	53,3%	49,9	52,3	49,1

(Source : budgets exécutés)

5.2.1.1- Les produits d'exploitation

Les produits d'exploitation de l'association se composent à près de 90 % de subventions. Les principaux financeurs publics sont la ville de Lyon, la région Rhône-Alpes et l'État (via la direction régionale des affaires culturelles). Quelques subventions ont pu être obtenues auprès d'autres financeurs mais de façon non pérenne. L'association reste donc très largement dépendante de ses financeurs publics et, en particulier, de la ville de Lyon.

En k€	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dépendance par rapport aux subventions[23]	93,0 %	89,3 %	92,9 %	89,0 %	91,1 %	90,0 %
Dépendance par rapport à la subvention de la ville	71,6 %	69,0 %	60,1 %	72,3 %	73,2 %	72,0 %

(Source : comptes associatifs)

[22] L'association intègre dans le budget artistique la communication. Il paraît plus pertinent d'isoler ce poste de dépenses pour cette analyse.

[23] Subventions d'exploitation / produits d'exploitations.

L'association n'a que peu de ressources propres. Selon les années, celles-ci ne représentent que 4 à 8 % des ressources de l'association. Les recettes de billetterie des spectacles ne représentent environ que 3 % des ressources de l'association. Les recettes de cession de spectacles sont, quant à elles, très volatiles car elles ne proviennent que des quelques spectacles créés en production déléguée aux Subsistances et revendus à l'extérieur. En parallèle, l'association a cherché à développer des recettes liées à des stages et ateliers proposés au public, ainsi que des visites du lieu, ce qui lui rapporte environ 30 k€ par an. Une démarche de recherche de mécénat a été entreprise et a même fait l'objet du recrutement d'une personne dédiée mais elle ne porte pas ses fruits. Enfin, depuis peu, l'association cherche à valoriser le site des Subsistances par des mises à disposition à titre onéreux du lieu, ce qui lui apporte de nouvelles ressources (66 k€ en 2013)[24].

En k€	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Prestations de service	**93**	**160**	**143**	**150**	**169**	**196**
dont billetterie spectacles	*72*	*57*	*80*	*75*	*85*	*89*
dont billetterie ateliers et stages	*11*	*37*	*38*	*33*	*28*	*29*
dont cessions de spectacles	*1*	*61*	*20*	*22*	*0*	*0*
dont mécénat	-	-	-	-	*15*	-
dont mise à disposition de locaux à des tiers	-	-	-	-	*29*	*66*
Subventions d'exploitation	**2 151**	**2 015**	**2 561**	**2 211**	**2 308**	**2 282**

(source : comptes associatifs)

5.2.1.2- Les charges d'exploitation

Les charges d'exploitation de l'association se répartissent principalement en dépenses de personnel (1 217 k€ en 2013) et en autres achats et charges externes (1 195 k€ en 2013).

(en k€)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Variation 08-13	Variation annuelle moyenne
Autres achats et charges externes dont :	**1 109**	**1 146**	**1 324**	**1 136**	**1 180**	**1 195**	**7,8 %**	**1,5 %**
Résidences de création (coproduction)	*181*	*243*	*308*	*223*	*220*	*213*	*17,7 %*	*3,3 %*
Résidences de création (achat du spectacle)	*103*	*109*	*138*	*94*	*192*	*133*	*29,1 %*	*5,2 %*
Achats de spectacles extérieurs	*81*	*73*	*43*	*51*	*72*	*54*	*-33,3 %*	*-7,8 %*
Achats matériels	*64*	*63*	*79*	*51*	*49*	*83*	*29,7 %*	*5,3 %*
Achats non stockés	*68*	*60*	*90*	*55*	*44*	*43*	*-36,8 %*	*-8,8 %*
Dont catering-repas artistes	*53*	*49*	*70*	*35*	*36*	*34*	*-35,8 %*	*-8,5 %*
Locations	*99*	*48*	*68*	*46*	*34*	*31*	*-68,7 %*	*-20,7 %*
Entretien et réparations	*45*	*37*	*33*	*41*	*44*	*44*	*-2,2 %*	*-0,4 %*
Prestations techniques extérieures	*28*	*104*	*107*	*149*	*111*	*136*	*385,7 %*	*37,2 %*
Publicité, publication, impression	*198*	*166*	*202*	*187*	*166*	*199*	*0,5 %*	*0,1 %*
Déplacements, missions, réceptions	*101*	*113*	*86*	*99*	*106*	*113*	*11,9 %*	*2,3 %*

(Source : comptes associatifs)

Les autres achats et charges externes comprennent la majorité des dépenses relatives à l'activité artistique : les apports financiers dans le cadre des résidences (213 k€ en 2013) et les achats de spectacles en découlant (133 k€), les achats de spectacles extérieurs (54 k€) et les divers achats et prestations extérieures utiles à l'activité artistique. On notera l'importance du poste « prestations techniques extérieures » (136 k€), relatif à l'intervention d'entreprises pour les installations scéniques et les remboursements de mises à disposition à la ville de Lyon, qui évolue logiquement dans le sens contraire du poste « locations ». On relèvera aussi l'importance des postes « publicité, publication, impression » (186 k€ en

[24] Mais constituant cependant une pratique irrégulière au regard du fait que la convention d'occupation du domaine public des Subsistances à titre gratuit qu'elle a conclue avec la ville de Lyon ne l'autorise pas à mettre à disposition à titre onéreux le lieu et à encaisser les recettes correspondantes.

moyenne) et « déplacements, missions, réceptions » (103 k€ en moyenne[25]), qui restent stables.

(en k€)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Variation 08-13	Variation annuelle moyenne
Dépenses de personnel	969	1 020	1 293	1 195	1 184	1 217	25,59%	5,12%
dont salaires brut des permanents	*487*	*506*	*576*	*550*	*527*	*565*	16,02%	3,20%
dont salaires bruts des CDD	*36*	*31*	*57*	*29*	*22*	*29*	-19,44%	-3,89%
dont salaires intermittents	*141*	*139*	*228*	*218*	*222*	*229*	62,41%	12,48%
(dont productions déléguées)	*(71)*	*(64)*	*(65)*	*(63)*	*(28)*	*(51)*	-28,17%	-5,63%
dont charges sociales	*278*	*289*	*382*	*359*	*368*	*365*	*31,29%*	*6,26%*

(Source : comptes associatifs retraités)

Les dépenses de personnel de l'association s'élèvent à 1,2 M€ en 2013, en augmentation de 5,1 % par an en moyenne depuis 2008. Au regard de la spécificité de la structure, les dépenses de personnel comprennent des postes très distincts. La plus grande part est prise par le salaire des personnels permanents (16,2 équivalent temps plein en 2013), qui représente 565 k€. Les salaires des intermittents du spectacle (artistes et techniciens) s'élèvent à 229 k€ en 2013, soit une importante augmentation de 62 % par rapport à 2008 Cette hausse est néanmoins la conséquence de l'arrêt de mises à disposition de personnel par la ville de Lyon, qui a été compensé par l'emploi d'intermittents techniques. En parallèle, l'association utilise des contrats à durée déterminée pour des besoins non permanents lors d'un surcroît d'activité (agents d'accueil, de billetterie, de diffusion de tracts, de communication, etc.).

La chambre relève que l'association ne s'acquitte pas d'une taxe d'habitation au titre de l'occupation du site, alors même que la convention d'occupation conclue avec la ville de Lyon en 2010, puis en 2013, stipule que *« l'occupant acquittera ses impôts personnels et généralement tous impôts, contributions et taxes fiscales et parafiscales auxquels il est et sera assujetti personnellement ».* Aucune exonération spécifique n'existe pour les associations à but non lucratif[26] et les Nouvelles Subsistances ne peuvent expliquer ce manquement à leurs obligations fiscales.

5.2.2- La situation bilancielle

Le total du bilan de l'association s'établit à 736 k€ en 2013, montant relativement stable sur la période.

ACTIF (Valeurs nettes en k€)	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Immobilisations incorporelles	3	2	2	2	11	9
Immobilisations corporelles						
Installations techniques, matériel et outillage	59	19	40	26	22	8
Autres immobilisations corporelles	29	33	40	68	42	43
Immobilisations financières						
Participations				50	50	50
Autres	0	1			2	0
Total actif immobilisé	**91**	**55**	**82**	**146**	**127**	**110**
Créances clients et comptes rattachés	7	43	18	4	48	77
Autres créances	57	343	200	192	196	146
Valeurs mobilières de placement	520	437	357			
Disponibilités	53	175	170	370	388	388
Charges constatées d'avance	6	3	13	10	3	14
Total créances d'exploitation	**643**	**1 001**	**758**	**576**	**635**	**625**
TOTAL GENERAL	**735**	**1 057**	**840**	**722**	**762**	**736**

(Source : comptes associatifs)

[25] Ce poste comprend notamment la prise en charge des déplacements des artistes invités. Sans cet élément, il s'établit à 40-50 k€ par an.
[26] Rép. min. n° 04644, JO Sénat 07/03/2013.

L'actif comporte très peu d'immobilisations (110 k€ nets en 2013, pour 686 k€ en bruts). Le bâtiment hébergeant l'association appartient en effet à la ville de Lyon, de même que la majorité du matériel qui est utilisé et qui ne fait pas l'objet d'une inscription dans le bilan. Le matériel appartenant à l'association marque une tendance au vieillissement, comme en témoigne le poste « installations techniques, matériel et outillage », dont la valeur nette diminue sensiblement. L'association dispose de 50 k€ de titres de participation et de 388 k€ placés sur trois livrets.

PASSIF (en k€)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Capital social	140	140	140	140	140	140
Réserves	186	195	195	195	195	210
Report à nouveau			-8	-4		
Résultat de l'exercice	9	-8	4	4	14	1
Subventions d'investissement			34	21	7	0
Total fonds propres	**335**	**327**	**365**	**356**	**357**	**351**
Provisions pour risques	48					
Provisions pour charges	74	74	74	24	24	24
Total provisions pour risques et charges	**122**	**74**	**74**	**24**	**24**	**14**
Dettes financières :	0	0	0	0	0	0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	134	122	178	126	166	185
Dettes fiscales et sociales	118	144	160	144	165	162
Autres dettes	20	363	52	39	49	14
Produits constatés d'avance	6	27	10	33		0
Total dettes	**278**	**656**	**400**	**342**	**381**	**361**
TOTAL GENERAL	**735**	**1 057**	**840**	**722**	**762**	**736**

(Source : comptes associatifs)

Le passif est marqué par des fonds propres stables (351 k€ en 2013), comprenant les résultats des exercices antérieurs qui, cumulés, engendrent des réserves, ainsi qu'une subvention d'investissement. L'association inscrit régulièrement à son passif des provisions (une provision permanente pour remise en état des lieux de 24 k€, une provision pour l'étude d'un projet de 50 k€ reprise en 2011 et une provision pour litige de 48 k€ jusqu'en en 2008).

(en k€)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Fonds de roulement net global (BFRNG)	366	346	357	344	253	265
en nombre de jours de charges courantes d'exploitation	*57*	*54*	*47*	*50*	*36*	*38*
Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)	-208	-267	-169	-136	-133	-124
Trésorerie nette (FRNG-BFRE)	574	613	526	480	386	389
en nombre de jours de charges courantes d'exploitation	*90*	*96*	*69*	*70*	*55*	*56*

(Source : comptes associatifs)

Le fonds de roulement net global de l'association, de 265 k€ en 2013, est en diminution sur la période mais reste suffisant pour couvrir 38 jours de charges courantes. Le besoin en fonds de roulement est négatif sur l'ensemble de la période, ce qui signifie que l'association n'a pas de besoin d'exploitation à financer et n'a pas à utiliser ses excédents de ressources à long terme pour financer d'éventuels besoins à court terme. Son besoin en fonds de roulement négatif abonde sa trésorerie nette, qui est en diminution sur la période (389 k€ en 2013) mais qui couvre néanmoins 56 jours de charges courantes.

5.3- Conclusion sur l'organisation comptable et la situation financière

L'association dispose d'un important budget de 2,5 M€, composé à 90 % de subventions publiques, dont principalement celle émanant de la ville de Lyon. Son budget consolidé, en comptabilisant les subventions en nature qu'elle perçoit, s'élève à 3,7 M€. La répartition du budget entre fonctionnement courant, communication et activité artistique reste relativement stable, bien que cette dernière partie tende légèrement à diminuer en proportion.

L'association ne dispose que de très peu de ressources propres (entre 4 et 8 % selon les années). Ses charges restent relativement stables et se répartissent entre des achats et charges externes (1,2 M€), comprenant d'importantes dépenses de communication (200 k€), et des dépenses de personnel (1,2 M€).

6- LES ACHATS DE L'ASSOCIATION

Eu égard à ses modalités de financement par subventions publiques, l'association est soumise à l'ordonnance du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics.

Les modalités de passation sont définies en fonction de l'objet des contrats et de seuils fixés par décret. Pour les marchés de fournitures et les marchés de services mentionnés à l'article 8 du décret du 30 décembre 2005 modifié, le seuil au-dessus duquel s'appliquent les procédures formalisées a été modifié à plusieurs reprises. Fixé à 193 000 euros HT par décret du 30 décembre 2009, il a ensuite été porté à 200 000 euros HT par décret du 29 décembre 2011. Il est actuellement de 207 000 euros HT en application du décret n° 2013-1259 du 27 décembre 2013.

En dessous de ces seuils, l'article 10 du décret du 30 décembre 2005 dispose que « *les marchés sont passés selon des modalités librement définies par le pouvoir adjudicateur ».* Il appartient ainsi au pouvoir adjudicateur de définir le degré de publicité qui est nécessaire aux marchés qu'il souhaite passer.

Mais la liberté du pouvoir adjudicateur n'est pas totale dans la mesure où les marchés restent soumis, en application de l'article 6 de l'ordonnance, aux principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures. Il appartient dès lors à l'association de mettre en place les procédures encadrant sa politique d'achat et garantissant le respect de ces principes fondamentaux.

Aucun guide des procédures définissant les règles à appliquer en fonction des montants du marché, de la nature et des caractéristiques des besoins à satisfaire, n'a été élaboré par l'association. Pourtant, certains achats dépassent les quelques dizaines de milliers d'euros envers des prestataires récurrents, en matière d'impression, de graphisme de communication, de prestations techniques et d'achats ou de locations de matériels. En outre, certains prestataires sont communs avec l'association de la Villa Gillet.

La présidente, en réponse au rapport d'observations provisoires de la chambre, s'est engagée à proposer au conseil d'administration de l'association l'adoption d'un guide des procédures d'achats.

7- LE PERSONNEL

7.1- L'absence d'application d'une convention collective

L'association n'applique aucune convention collective à ses salariés. Elle estime que, au regard de la spécificité de son activité (accueil en résidence), aucune convention collective ne lui est applicable, en particulier les conventions collectives relatives aux entreprises du secteur du spectacle vivant.

L'accord interbranches du spectacle vivant portant définition commune des champs d'application des conventions collectives des secteurs privé et public, du 22 mars 2005, définit très précisément ce que sont les entreprises de spectacles vivants.

Aux termes de son article 1, les entrepreneurs de spectacles vivants sont titulaires d'une ou plusieurs licences d'entrepreneurs de spectacles et se livrent, en tout ou partie, à des activités :

- d'exploitants de lieux de spectacles vivants aménagés pour les représentations publics ;
- et/ou de productions de spectacles vivants ou d'entrepreneurs de tournées ;
- et/ou de diffuseurs de spectacles vivants.

L'accord précise qu'entrent, ainsi, dans son champ d'application les entreprises à vocation artistique et culturelle qui créent, produisent, présentent en tournées ou diffusent, dans un cadre professionnel, des spectacles vivants. On entend par spectacle vivant la représentation en public d'une œuvre de l'esprit présentée par un artiste au moins.

Au regard de cette définition, la chambre peut noter que l'association dispose de trois licences d'entrepreneurs de spectacles, attribuées à la directrice déléguée, et se livre aux trois activités décrites par l'accord (exploitation de lieux de spectacles vivants, production/coproduction de spectacles vivants, diffusion). Il paraît donc très difficile d'arguer que l'association ne répond pas à la définition d'entrepreneur de spectacles.

Elle se doit donc d'appliquer la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles, dont relèvent les entreprises du secteur « public » du spectacle vivant, qu'elles soient de droit public ou de droit privé[27].

Aux termes de l'article I-1 de cette convention collective, sont notamment qualifiées d'entreprises du secteur « public » du spectacle vivant *« les entreprises subventionnées directement par l'État et/ou les collectivités territoriales dans le cadre de conventions pluriannuelles de financement, ou de conventions d'aides aux projets pour les compagnies dramatiques, chorégraphiques, lyriques, des arts de la piste ou de la rue, les ensembles musicaux ».* L'association, de par son financement majoritairement public, répond à cette définition[28].

La pratique de l'association s'écarte sur certains points de la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles.

En matière d'action sociale, la convention collective prévoit notamment la création d'un comité d'entreprise conventionnel au sein des entreprises de 10 salariés au moins et de 50 salariés au plus. À ce titre, l'entreprise doit verser une contribution au comité d'entreprise conventionnel correspondant à 0,6250 % des salaires bruts versés aux salariés autres que les intermittents du spectacle et 0,125 % des salaires bruts versés aux salariés intermittents du spectacle.

Les entreprises relevant du champ de la convention collective sont en outre tenues de contribuer au financement du Fonds national d'activités sociales des entreprises artistiques et culturelles (FNAS), fonds créé pour permettre une gestion mutualisée des œuvres

[27] Convention collective nationale pour les entreprises artistiques et culturelles du 1er janvier 1984. Étendue par arrêté du 4 janvier 1994 JORF 26 janvier 1994.

[28] On notera au demeurant que, dans sa version antérieure, la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles précisait que les entreprises dont les activités étaient répertoriées à la nomenclature NAF n° 923A (activités artistiques) et n° 923D (gestion de salles de spectacles) entraient dans son champ d'application. L'association répondait également à cette condition.

sociales à caractère national au profit des personnels des entreprise contribuant à son financement. Le montant de la contribution au FNAS correspond à 0,6250 % des salaires bruts versés aux salariés autres que les intermittents du spectacle et 1,125 % des salaires bruts versés aux salariés intermittents du spectacle.

En 2013, le montant de la contribution de l'association au titre de l'action sociale peut être estimé à un peu plus de 10 k€.

S'agissant des rémunérations, la convention collective définit des minima conventionnels en dessous desquels aucun salarié ne peut être rémunéré. Si le contrôle des rémunérations des personnels de l'association n'a pas mis en évidence d'écart avec la grille de rémunérations conventionnelles, la convention collective organise une progression de carrière des personnels qui n'est pas mise en œuvre au sein de l'association.

La présidente de l'association, en réponse au rapport d'observations provisoires de la chambre, s'est engagée à ce que la convention collective soit appliquée au personnel dès 2015.

7.2- Des dépenses de personnel comportant quelques éléments irréguliers

7.2.1- Les salariés permanents

Le nombre de salariés permanents de l'association est de 16,2 équivalents temps plein (ETP) en 2013 (20 personnes physiques) et évolue peu sur la période.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Personnel permanent en ETP	15,9	17,1	17,5	14,5	15,9	16,2
Salaires bruts des permanents (en k€)	487	506	576	550	527	565
Moyenne de progression individuelle	2%	2,3%	2%	4,3%	3,2%	3,5%
Moyenne salaire mensuel brut par ETP	2 552 €	2 466 €	2 743 €	3 161 €	2 762 €	2 906 €

(Source : association)

Les salaires versés au personnel permanent se situent dans l'ensemble dans la partie basse de la grille des salaires du secteur figurant dans la convention collective. Ces salaires sont revalorisés chaque année (sauf en 2012, où la majorité des salaires a été figée), dans des proportions différentes selon les agents (revalorisation de 3,5 % en moyenne en 2013), les évolutions se faisant sur la base de négociations individuelles avec l'équipe de direction.

7.2.2- La prime d'intéressement

Le personnel de l'association, cumulant trois mois de travail effectif sur les deux exercices précédents, bénéficie d'une prime d'intéressement annuel.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Montant de l'intéressement (avec charges)	24 338 €	23 908 €	17 481 €	20 712 €	36 460 €	39 300 €
Nombre de bénéficiaires	16	16	23	22	21	42
Montant net par agent (à temps plein)	751 €	1293 €	681 €	793 €	872 €	1380 €

(Source : association)

L'accord d'intéressement, régulièrement déposé auprès des services de l'État compétents, prévoit que la prime est calculée selon une formule reposant sur les recettes provenant de l'activité de l'association. Il s'agit de l'agrégat des recettes provenant des ventes de marchandises, des recettes de billetterie des spectacles, des ateliers, des stages, des visites, des refacturations de frais, des recettes de mises à dispositions à titre onéreux et des

recettes de partenariats et mécénats[29]. Cet agrégat est comparé à une année de référence antérieure. Si la différence est positive, 34 % de la masse financière que représente cette différence est redistribué aux salariés, chaque salarié bénéficiaire ne pouvant recevoir plus de 1 500 € par an.

Ce sont très majoritairement les recettes de billetterie et les recettes de mise à disposition d'espaces qui fondent le résultat.

Or l'instruction de la direction générale des impôts, parue au bulletin officiel des impôts 12 septembre 2012, relative aux organismes sans but lucratif, dispose que : *« le fait de prévoir un complément de rémunération déterminé en fonction d'un résultat physique (nombre de contrats conclus ou d'articles vendus), une modulation déterminée en fonction du chiffre d'affaires de l'organisme ou d'un solde comptable, est de nature à affecter le caractère désintéressé de la gestion de l'organisme et constitue l'indice d'une démarche lucrative. En revanche, un intéressement lié à l'amélioration du service non lucratif rendu par l'organisme ne caractérise pas une gestion intéressée ».*

La formule d'intéressement en vigueur au sein de l'association, fondée sur l'évolution des recettes d'activités, est susceptible de remettre en cause son caractère désintéressé et sa non-lucrativité.

7.2.3- Des primes exceptionnelles récurrentes

Le personnel permanent de l'association bénéficie annuellement d'une prime exceptionnelle, identique pour chacun au prorata du temps de travail. Elle vise à récompenser les agents pour leur implication en cas de forte activité. En réalité, elle est récurrente et constitue un complément de rémunération permanent.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Montant de la prime exceptionnelle (charges incluses)	16 000 €	13 294 €	31 026 €	16 989 €	30 654 €	34 947 €
Montant net par agent	1 000 €	450 €	1 000 €	475 €	1 000 €	1 500 €

(Source : association)

Le montant de cette prime est fixé par décision de l'équipe salariée de direction, sans qu'une méthode de calcul précise n'existe. Elle est fixée annuellement au regard des marges mobilisables. Il ne ressort pas des comptes rendus du conseil d'administration que le principe de cette prime, ses modalités de calcul et ses montants annuels aient fait l'objet de décisions, alors même qu'il s'agit d'un élément de rémunération qui est maintenant pérennisé.

7.3- Des déplacements, missions et réceptions insuffisamment encadrés

Les sommes inscrites annuellement au compte « déplacements, missions et réceptions » de l'association sont élevées au regard de la taille de celle-ci (environ 100 k€ par an). Cependant, ce compte retrace aussi les remboursements de frais aux artistes et techniciens invités dans le cadre de l'achat de spectacle. Ceux-ci ne devraient pas être comptabilisés ainsi mais devraient intégrer le prix d'achat dudit spectacle. Sans ces éléments, les déplacements, missions et réceptions de l'association représentent entre 40 et 50 k€, ce qui reste important au regard de la taille de la structure. Une grande partie des sommes est due aux déplacements de l'équipe de direction.

[29] Jusqu'en 2012, cet agrégat comprenait aussi les recettes liées aux cessions de spectacles.

En k€	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Directeur	20	17	11	16	10	9
Directrice déléguée	5	9	9	10	10	9
Personnel	4	6	10	8	9	11
Réceptions	6	6	8	10	21	15
Artistes et techniciens invités	65	75	49	56	58	67
TOTAL	**101**	**113**	**86**	**99**	**106**	**113**

(Source : comptes associatifs)

Il convient d'ajouter aux sommes comprises dans le tableau ci-dessous les remboursements de frais aux directeurs liés à leurs téléphones, tablettes et achats de livres, CD, DVD ou places de spectacles, qui sont retracés dans d'autres comptes. Ils s'établissent annuellement entre 2 000 et 4 000 euros pour le directeur et autour de 1 000 euros pour la directrice déléguée.

Les contrats de travail de l'association précisent que les remboursements s'effectuent aux frais réels. Aucun document interne ne fixe de règles quant aux déplacements et les organes dirigeants de l'association ne se sont jamais prononcés sur cette question. De plus, les déplacements ne font jamais l'objet d'ordre de mission, ce qui paraît pourtant de bonne gestion et indispensable en matière de responsabilité.

L'analyse des notes de frais montre qu'il n'est pas fait une utilisation abusive des remboursements en ce qui concerne les repas. Le constat est plus nuancé pour les nuitées en hôtel, lesquelles sont très rarement en dessous de 100-150 €[30]. Enfin, les notes de frais sont très largement alourdies par l'utilisation intensive de taxis pour des déplacements urbains à Lyon, Paris ou d'autres grandes villes, qui disposent de réseaux de transport en commun très développés.

Il apparaîtrait utile que les modalités des déplacements (ordre de mission, catégorie d'hôtels, utilisation des transports en commun ou non) soient mieux encadrées.

La présidente, en réponse au rapport d'observations provisoires de la chambre, a indiqué que les nombreux déplacements des directeurs sont indispensables à l'exercice des missions des Subsistances. La présidente s'engage cependant à ce que des ordres de mission soient désormais délivrés à chaque déplacement.

7.4- Conclusion sur la gestion du personnel

La chambre recommande à l'association d'appliquer la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles. Le conseil d'administration doit à l'avenir décider des modalités et des montants des primes « exceptionnelles » versées annuellement au personnel et revoir les critères d'octroi de la prime d'intéressement. En matière de déplacements, missions et réceptions, le conseil d'administration doit procéder à un encadrement des pratiques et l'association doit veiller à distinguer dans ses comptes ce qui relève du personnel et des artistes.

[30] Pour information, le montant des indemnités de déplacement prévu dans la convention collective est de 17,70 € pour chaque repas et 63,3 € pour chaque nuitée. La convention prévoit en outre l'établissement d'un ordre de mission pour chaque déplacement.

8- CONCLUSION GENERALE

En définitive, le passage d'une gestion municipale à une gestion associative dans laquelle les directeurs, choisis à l'origine par la ville, jouent un rôle prépondérant, ne s'est pas accompagné de la mise en place d'instances associatives fortes ni d'un contrôle effectif de la collectivité.

Lors de la séance du conseil municipal de Lyon du 13 octobre 2003, après que les risques du mode de gestion associatif eurent été évoqués, la situation avait été qualifiée de transitoire et la création d'un établissement public de coopération culturelle était envisagée (lorsque le statut de ces établissements publics, créés en 2002, serait mieux connu). La situation a néanmoins perduré.

Afin de remédier aux carences relevées concernant la gouvernance, le contrôle et la gestion interne, plusieurs solutions apparaissent envisageables.

La chambre recommande à l'association, dans l'immédiat, de réviser ses statuts afin de mettre en place des procédures de décision et de contrôle interne. Les comptes rendus d'activité pourraient être complétés dans un souci de transparence, de même que les comptes rendus de réunions des organes dirigeants.

La chambre recommande que des objectifs assortis d'indicateurs soient formalisés dans la convention de subventionnement avec la ville de Lyon, afin que celle-ci exerce un contrôle effectif au regard de son apport financier.

Une réflexion pourrait être engagée sur le mode de gestion de l'activité : délégation de service public si la ville estime qu'il s'agit d'un service public et si un risque réel d'exploitation est susceptible de peser sur la structure, marché public de service en l'absence de risque (CE, 23 mai 2011, n° 342520, Cne Six Fours-Les-Plages), reprise en régie directe dans la mesure où 90 % des recettes de fonctionnement sont publiques, création d'un établissement public de coopération culturelle, qui pourrait associer les différents financeurs publics.

L'association demande depuis plusieurs années à *« la ville de Lyon […] qu'elle envisage, dans une réflexion commune avec l'État et la région Rhône-Alpes, les moyens de [son] développement »* (demande de subvention 2013 à la ville). Un accroissement des moyens des Subsistances ne saurait être envisagé en tout état de cause sans la mise en place d'une gouvernance adéquate et d'un contrôle effectif.

La présidente, en réponse au rapport d'observations provisoires de la chambre, s'est engagée à ce que l'association révise ses statuts afin de résoudre certaines problématiques de gouvernance. La présidente et le maire Lyon ont informé la chambre de la mise en place d'un comité de pilotage semestriel à partir de 2015, ainsi que de la conclusion future d'une convention de subventionnement comprenant des indicateurs et des objectifs précis.